



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

"ACTITUDES DEL SUPERVISOR ESCOLAR ANTE EL
RETO DE LA MODERNIZACION EDUCATIVA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

BENITEZ ISIDRO ANA MARIA
FERRUSCA MERIDA VALENTIN

ASESOR: MTRO. PRÓCORO MILLAN BENITEZ



Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla Edo. de México 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

**In memoriam de mi Padre quien puso la semilla para darme vida.
A mi esposa Lety por quien vale mantener esta vida.
Vale.**

**A mis padres que forman parte de este logro.
Al amor por estar en mi vida.
Ana.**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Porque gracias a tí llegamos a esta altura del camino en el que en los momentos difíciles se percibe únicamente una huella...

A LA UNAM

Que nos brindó la oportunidad de estudiar en sus aulas y de la cual llevaremos muy en alto su nombre a lo largo de nuestra vida profesional.

A PROCORO

Por haber puesto en este trabajo tu interés, tus conocimientos, tu tiempo, tus regañíos, además del apoyo y tu amistad hacia nosotros.

A ESTELA

Por estar ahí, ser un apoyo y una amiga dispuesta a compartir tus conocimientos y tu tiempo con nosotros.

A TODOS GRACIAS...
Ana y Vale.

A MIS PADRES.

Por ser lo que son, por estar ahí en todo momento y por ser los protagonistas principales en mi desarrollo tanto personal como profesional.

A MIS HERMANOS.

Porque son parte de mí, por ser mis amigos, por su apoyo y por su amor, esperando que esto les sirva de guía.

A MELE.

Por haberme cuidado durante tanto tiempo y brindarme tu amor y comprensión durante los tiempos más crueles.

A VALE.

Por darme la oportunidad de conocerte, por disfrutar juntos este logro y por ser mi amigo.

A TI.

Por ser el amor.....

**A TODOS GRACIAS
ANA.**

Agradezco a mi familia por su apoyo:

Gracias mamá por ser lo que eres: madre y educadora pero sobre todo mi gran amiga

A mis hermanas Martha, Vicky y Juana por todo su apoyo, en especial a Juana por haber creído en mí e invitarme a estudiar.

A mis hermanos Jesús, Luis, Miguel, Alejandro y Guillermo; a los dos primeros por enseñarme a valorar la vida con el trabajo "duro". A los otros por con sus estudios, impulsarme a seguir y ser mis guías... gracias "Canito".

A MIS AMIGOS.

Raúl, Jorge y Hugo por que creyeron en mí. Gracias Raúl.

A toda la gente de las comunidades donde estuve, crecí y que creyeron en mí, en especial al sacerdote Juan Pujebet, por todo lo que has dado gracias... Papá...

A todos mis sobrinos, espero que ésto les sirva de guía.

A ustedes que si Dios quiere vendrán....

A ANITA.

Porque eres más que una compañera con la que he caminado; por todos los momentos que hemos compartido y porque aceptaste escribir junto conmigo una página de nuestra vida.

GRACIAS.

VALE.

"Para que la cultura y el universo del profesor formen parte del mundo del educando, es necesario en primer lugar, que el mundo y los problemas de los educandos sean parte integrante de la conciencia de los profesores.

Fernández, E.

No me lo van a creer,
pero llevo más de treinta
años dando la misma
materia.

Modernización

memo

INDICE

INTRODUCCION	Pág 1
CAPITULO 1. Antecedentes y contexto de la Modernización Educativa.	
1.1. Crisis de la Educación en México.	7
1.2. La Modernización Educativa.	17
CAPITULO 2. La Supervisión Escolar dentro de la Modernización Educativa.	
2.1. La supervisión escolar.	30
2.2. La supervisión enfocada hacia la calidad de la educación.	40
2.3. Metodología para la supervisión.	57
CAPITULO 3. Una caracterización del supervisor escolar.	
3.1. Actitud y su forma de análisis.	63
3.2. Metodología.	65
3.3. Resultados.	67
CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	90

INTRODUCCION

La educación es un asunto de permanente preocupación para toda sociedad, por su doble función, de reproducción social y de innovación para enfrentar los cambios sociales, económicos, políticos y científico-tecnológicos. Dentro de la primera función encontramos la misión de transmitir el conjunto de los conocimientos, habilidades y valores de cada sociedad y sirve, a la vez, para formar las aptitudes individuales y sociales indispensables para la incorporación de las nuevas generaciones en la vida productiva. En la segunda, se busca a favorecer la renovación de la sociedad y la conservación de las tradiciones que la distinguen (*M'Bow, 1983*).

En los tiempos actuales, dadas las funciones de la educación, está llamada a responder a desafíos que le plantean los cambios científicos y tecnológicos; abrirse a la dimensión mundial de los problemas de hoy, cuya complejidad aumenta sin cesar, lo que implica una revisión, un cambio y una modernización en su estructura (*Tonnuci, 1988*).

Es del dominio común la necesidad de que individuos e instituciones incorporen el progreso de la ciencia y de la técnica modernas, aplicándolas en esferas cada vez más diversas, controlando mejor sus efectos sobre el hombre y la naturaleza. Así, la educación debe ser capaz de integrar, progresivamente, estos aspectos decisivos de la realidad contemporánea en sus prácticas curriculares, presentar similitud entre los objetivos de los sistemas educativos y los que se realiza (*Coombs, 1985*).

En México, la educación en los momentos claves de su historia ha sido estandarte de justicia e instrumento excepcional para su desarrollo económico y político. Por medio de la educación se ha buscado preparar a las generaciones de jóvenes en los valores históricos y culturales de la nación;. Asimismo, capacitarlos en las destrezas y habilidades para el desempeño de actividades económicamente productivas que les permitan mejorar su calidad de vida.

"La educación es una parte privilegiada de nuestra herencia institucional y cultural" (*Guevara, 1992*). A partir de que México se libera del yugo de la colonización, la educación guiada por los hombres conscientes de su importancia, ven en ella un medio por el cual liberaran a los ciudadanos del influjo espiritual del feudalismo y el colonialismo. Así, para Benito Juárez la educación es un derecho del pueblo; Flores Magón la consideró un camino hacia la libertad y con la fundación de la Secretaría de Educación Pública (1921) por José Vasconcelos, se va erigiendo la escuela como vía de progreso.

Es necesario reconocer que nuestro país, en comparación con su entorno internacional, ha acumulado rezagos y desequilibrios en su sistema educativo. Esto tuvo su origen en dos vertientes: una interna, el agotamiento del modelo de desarrollo económico que entra en crisis en los ochentas. La segunda, de carácter externo, la necesaria inserción de México en la economía internacional que implica cambios estructurales y sociales profundos.

En este contexto, el proyecto de Modernización Educativa forma parte de los planes de modernización global de la sociedad mexicana. La meta de ésta consiste en mejorar los niveles de vida de la población y formar los recursos humanos que el país necesita para transformar la estructura productiva de bienes y servicios. Para alcanzarla, según la política de modernización, se requiere un sistema educativo moderno, es decir, más participativo, eficiente y de mejor calidad; más diversificado, flexible, descentralizado y dinámico (*CONALTE, 1992*).

La presente administración pública, se ha propuesto un cambio estructural del sistema educativo; desde sus cimientos hasta su cúspide, que implique una dirección clara. Para dirigir con mayor eficacia el trabajo, se llevo a cabo una consulta nacional a maestros, padres de familia y organizaciones involucradas en el marco de la educación, a través de un extenso análisis de las realidades y perspectivas de los servicios educativos, se han podido identificar algunos de los retos a los que debe responder la educación mexicana:

- El avance científico y tecnológico; implica un cambio en la currícula, es decir, en la delimitación de las cantidades y tipos de habilidades que se consideran necesarias para que se desarrolle un pensamiento crítico y la creatividad.
- La descentralización educativa; la modernización educativa exige un sistema nacional que organice su esfuerzo educativo en función de necesidades locales.
- El rezago educativo; actualmente cerca de 300 mil niños mexicanos, 2% del total de la población infantil no tienen acceso a la escuela.
- El aumento demográfico; la población escolar se ha duplicado, lo cual implica crear la infraestructura suficiente para dar atención a los educandos.
- La urbanización; ésta ha generado asentamientos humanos de considerable magnitud, produciendo los efectos consiguiente sobre la demanda de los servicios educativos.
- La vinculación que debe existir entre el sector educativo con el aparato productivo del país.
- La inversión educativa; implica asegurar la calidad de los servicios educativos que ofrece, mediante la aplicación de formas de trabajo que incrementan la productividad del propio sistema. Ello exige introducir cambios organizativos y tecnológicos; evaluar oportunamente los procesos y reordenar el empleo de los recursos materiales y humanos, para obtener, así, mejores y mayores resultados con costos menores.

Considerando lo anterior, en México la modernización en la educación es ineludible y prioritaria. Los retos a nivel mundial obligan a las naciones a analizar y evaluar sus sistemas educativos y replantearse una educación de calidad; situación que tiene que ver con la relevancia de lo que se enseña y se aprende y

en qué medida se ven satisfechas las necesidades y expectativas específicas (SEP, 1989).

Bajo la perspectiva político-económica antes bosquejada, la Secretaría de Educación Pública concertó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmada por todos los gobernadores de la Federación, el Comité Ejecutivo del SNTE, el Secretario del ramo y el Presidente de la República como testigo de honor. Este acuerdo se sustenta en tres propósitos fundamentales:

- 1) La organización del sistema educativo.
- 2) La nueva participación social.
- 3) La revaloración de la función magisterial.

Este último comprende puntos como: la formación del maestro, actualización, salario profesional, vivienda, la carrera magisterial y el nuevo aprecio social del maestro; todos ellos aspectos necesarios y trascendentales porque a través de su logro, se posibilita el avance de los primeros dos aspectos (CONALTE, *op. cit.*).

Toda reforma y búsqueda de modernización en la educación sería vana y con resultados poco alentadores, sino se contemplan modificaciones de carácter conceptual, actitudinal y ético. En particular los componentes axiológicos de estas actitudes involucradas en el proceso, de ahí que se requieran estrategias para sensibilizar a los encargados de llevar a cabo, las acciones que demanda la transformación del sistema educativo nacional. En los responsables de instrumentar una nueva concepción de la educación descansa y se sustenta, la posibilidad de éxito o fracaso del cambio educativo.

Hay tareas distintas a realizar entre los participantes, del proceso educativo, relacionadas con el rol que desempeñan en el mismo:

Los maestros como agentes directos de la enseñanza, al estar frente a los alumnos, y transmitir los contenidos educativos.

El centro educativo como organización educativa, en la cual docentes y directivos desempeñan sus respectivas tareas, permitiendo a los educandos la asimilación-apropiación de los contenidos curriculares para el logro de aprendizajes escolares, significativos.

La comunidad como testigo, juez y beneficiaria de los logros alcanzados dentro de este contexto. Dentro de este macro contexto, el supervisor escolar es quien actúa como intermediario entre docentes y autoridades educativas, papel de importancia para los objetivos planteados en pro de la educación.

Es importante el compromiso que el supervisor asume como profesional con el proyecto para alcanzar los resultados esperados, de lo contrario, opondrá consciente o inconscientemente, resistencia al cambio. Aún cuando ello implique poner en riesgo su estatus o las reglas vigentes, mermando significativamente los logros de la modernización.

Un supervisor educativo competente necesita contar, con habilidades como: liderazgo académico; que guíe a sus colegas, directores y docentes, a una superación constante a nivel personal; desarrollo profesional, cultural o social. Como líder académico requiere de la concertación de ideas, estrategias y soluciones para que sean asimiladas por sus colegas y personal a su cargo, y del conocimiento para organizar los medios adecuados para instrumentar su acción. Necesita además, conocer y comprender críticamente el proyecto de modernización, ubicarse frente a ella y prepararse teórica, técnica y metodológicamente para promover los cambios y remover las inercias.

A partir de estos requerimientos en este trabajo se proponen algunas líneas que lo conforman, que tienen como meta reflexionar e indagar sobre las actitudes asumidas por los supervisores respecto a las actividades de la supervisión en el contexto de la modernización educativa. Las preguntas a resolver son: ¿Sus actitudes son favorables hacia la modernización educativa? ¿Asumen los

propósitos de la Modernización Educativa, como compromiso profesional propio o como una prescripción más? ¿Los propósitos de la Modernización Educativa implican cambios en la concepción y práctica de la supervisión o se conserva inalterada?

En esta perspectiva se realizó un estudio de caso con 150 supervisores del Estado de México, divididos regionalmente en subgrupos de un promedio de 25 supervisores; a partir de un curso cuyo objetivo fue: sensibilizar al supervisor escolar sobre su papel como líder académico de la gestión educativa y promotor de proyectos académicos de los centros educativos bajo su responsabilidad.

CAPITULO 1

Antecedentes y contexto de la Modernización Educativa.

En la historia de la educación en México, es posible verificar la existencia de reformas que se plantearon promover cambios profundos en los propósitos, métodos y contenidos educativos, que respondieran a las necesidades sociales emergidas de las diferentes etapas del desarrollo nacional.

Actualmente, el planteamiento de Modernización Educativa surge como un proyecto que espera dar respuesta a las necesidades educativas de los diferentes estratos de la sociedad mexicana, urgidos de conocimientos y habilidades que los prepare para incorporarse eficientemente al cambio estructural implicado por el nuevo modelo de desarrollo del país.

El concepto modernización educativa es utilizado para designar una política sexenal, destinada a reorientar los fines, métodos y contenidos educativos que ofrece el Estado a la sociedad mexicana.

En esta perspectiva, es pertinente preguntarse ¿qué se entiende por modernizar?, ¿Qué es la Modernización Educativa?. Para buscar respuestas a estas interrogantes, es necesario bosquejar algunos aspectos claves de la educación en México.

1.1.Crisis de la Educación en México

Es necesario reconocer que México, en comparación con su entorno internacional, ha acumulado rezagos en su sistema educativo cuya génesis tiene dos vertientes: una interna, el agotamiento de su estructura económica que se gesta en la lucha post-revolucionaria y entra en crisis en la década de los ochentas. La otra vertiente, de índole externo, la inevitable inserción de México en la economía internacional, lo que implica cambios estructurales y sociales profundos (*Guevara, op.cit.*).

Aunque no se puede establecer una relación mecánica entre economía y educación, tampoco se puede negar la existencia de una mutua interacción e influencia entre estas dos áreas de la vida social.

Así se puede observar que:

1) La crisis del modelo de desarrollo económico adoptado por el país -que parte de inicios de la década de los cuarenta- tiene las siguientes características: el crecimiento en la tasa demográfica y la baja tasa de empleo; el aumento de necesidades sociales y la disminución de fondos públicos para satisfacerlas; la persistencia de desigualdades sociales y rezagos educativos entre las diferentes regiones del país; la estructura productiva de bienes y servicios con síntomas de obsolescencia tecnológica, insuficiente para dar atención a la demanda del consumo interno y la insatisfacción social.

Profundizando, se observa que desde inicios y hasta mediados de la década de los 70's, "varios indicadores señalaban que el modelo de crecimiento económico -hasta entonces vigente- se había agotado. Ese modelo estuvo apoyado en un proceso de industrialización, que se proponía fortalecer el mercado nacional mediante la sustitución de importaciones. Sin embargo, el éxito que había sido obtenido durante varias décadas a través del proceso antes mencionado, hacía difícil cambiar de rumbo. Por tanto, en lugar de realizar los cambios estructurales que a la luz del agotamiento eran necesarios, durante esta década, fueron adoptadas diversas medidas encaminadas a estimular la producción, a través del crecimiento de la demanda de los consumidores. Tales medidas sólo provocaron la acumulación de diversos desequilibrios económicos y financieros que posteriormente exigieron introducir severos ajustes en todo ámbito social incluyendo la educación" (Muñoz, 1991 p.5).

Lo anterior influye -en el área educativa- por que en esta etapa a partir de la política de expansión educativa cuyo slogan fue "educación para todos", se crearon las condiciones para el surgimiento del fenómeno conocido como masificación de la educación. Etiquetado de este modo debido a la expansión y apertura a otros cauces de aprendizaje: primaria intensiva, sistemas abiertos de secundaria, preparatoria y estudios profesionales del magisterio. Ejemplo de

ésto, es la creación del Colegio de Bachilleres y de la Universidad Autónoma Metropolitana (*Latapí, 1991*).

Con estos antecedentes para el sexenio que iniciaba (1982-1988), se exigió que gobierno e iniciativa privada tuvieran que contraer gastos, provocándose, la imposibilidad de contar con recursos suficientes para realizar las inversiones que permitieran mantener el crecimiento de la economía nacional, situación que impidió satisfacer las necesidades de los sectores mayoritarios de la población - entre ellos el sector educativo- por otro lado, la población siguió aumentando y debilitándose aún más, la capacidad del aparato productivo para satisfacer las necesidades sociales. La vía por la cual se trató de solucionar estos problemas, fue el endeudamiento externo, lo que a resultas, empeoró las condiciones de la economía nacional. Al finalizar este sexenio, se pretendió aumentar la competitividad de la economía y sanear las finanzas públicas

2) La formación de enormes mercados a nivel continental con la característica de alta competitividad; nueva división internacional del trabajo en donde influyen directamente los avances científicos y tecnológicos, además de la existencia de organismos financieros internacionales creadores de medidas arancelarias muy estrictas.

Basta observar que actualmente están desapareciendo de todo el mundo las barreras que prohibían los cambios comerciales entre diversos países, lo que se ha venido a nombrar, globalización de la economía, donde, con el propósito de mejorar la calidad de los productos, los países del orbe tratan de aprovechar las ventajas en los recursos materiales y humanos con que cuenta cada uno y así establecer lazos comerciales a nivel internacional.

Un factor más que procura la necesidad de modernización, son los cambios a nivel cuantitativo y cualitativo que se aplican directamente en los procesos de producción. "El conocimiento, que pasa a formar parte de los bienes y servicios, aumenta el valor de los mismos; por lo que la ciencia (pura y aplicada) se ha convertido en el bien más caro y más escaso de los sistemas productivos" (*Muñoz, op.cit. p. 7*).

Desgraciadamente son las naciones llamadas del primer mundo quienes controlan en un alto porcentaje los recursos materiales y humanos destinados a la investigación.

Considerando lo ya mencionado, a pesar de que se puede hablar de que México ha hecho un gran esfuerzo en lograr una amplia cobertura en el ámbito educativo y que incluso las cifras de lo realizado no se pueden comparar con lo de otras naciones, se notan grandes deficiencias. Basta mencionar entre ellas, que la escuela primaria "tiene una baja eficiencia terminal: de cada 100 alumnos que ingresan a ella sólo 57 logran terminarla" (*Guevara, op.cit. p. 22*).

Lo anterior puede ser una cuestión de ineficiencia e inequidad, debido a que, por un lado, el fracaso escolar representa un gasto de recursos en todos sentidos y por otro, los niños que son expulsados de las escuelas, en su mayoría, son de familias pobres. Este aspecto trasciende en la estima de alrededor de 26 millones de adultos que no finalizan su ciclo de educación primaria.

Un factor más en el que se notan grandes deficiencias e incide directamente con el tipo de aprendizaje que se desarrolla en las aulas, lo es el currículum. En él se nota una estructura muy rígida y uniforme y habría que pensar que los alumnos al ingresar a las escuelas, no lo hacen con el mismo nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y disposiciones de aprendizaje.

Cabe aclarar que según la investigación de *Guevara (op.cit.)*, "hace 20 años se realizó en México la última reforma global de los contenidos de educación básica" (*p. 23*). Las deficiencias antes mencionadas son importantes; pero de entre ellas existe una que ha llamado la atención no sólo a nivel nacional, sino internacional. La calidad en la educación.

"La sociedad se ha conmovido ante numerosas evidencias que confirman que los niños no aprenden en su escuela primaria, como se espera, los elementos básicos de la lengua, las matemáticas, la ciencia y el civismo. No obstante esto, la escuela los aprueba y les otorga certificados" (*Guevara, op.cit. p. 23*).

Es bien sabido que la educación formal es muy importante no sólo por la trascendencia a nivel individual, sino nacional, por ser la base en la que se fundamentan los progresos que todo país requiere. De ahí la prioridad en la búsqueda por la calidad en la educación.

Otra de las deficiencias que se observan a nivel macro en el sector educativo lo es el centralismo. Al concentrar sus esfuerzos educativos en la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.), de quien se podría mencionar ha cumplido con algunos de sus propósitos, por ejemplo, la construcción de gran cantidad de escuelas; pero que, por otro lado, también se puede pensar ha obstaculizado los avances que la educación necesita al convertirse hasta cierto punto en una institución más de corte administrativo que de naturaleza académica.

Por otro lado, con relación a su entorno social, podría decirse que el sector educativo se ha marginado. Tal es el caso, que no existe ningún tipo de evaluación global que se realice de manera metódica y que sea reportada a la sociedad respecto al uso de recursos que se invierten en materia educativa. Este fenómeno también influye para que la sociedad no cuestione de manera directa los asuntos referentes a la educación como son la forma en que ésta es impartida, y por quién es el encargado de llevar a cabo dicha acción; dando como resultado, el pensar y hacer creer que la educación es por sí misma buena -de calidad.

Un aspecto más que se ha descuidado es la relación familia-escuela en la que, prácticamente, se ha perdido todo lazo de comunicación excepto por las llamadas sociedades de padres de familia, que en algunos casos, pareciera ser que funcionan por meros nombramientos y sin un compromiso serio por parte de sus integrantes.

La unión entre padres y maestros parece débil y esporádica incluso, a nivel legal la *Ley General de Educación* en el artículo 55 marca que los padres de familia están excluidos de intervenir en cuestiones internas de la escuela excepto para el apoyo de asuntos monetarios. Curiosamente, los padres, por una u otra razón, a veces con o sin fundamento, no se acercan a la escuela a enterarse de

los asuntos que les incumben con relación a sus hijos, pero además, tampoco los maestros se esfuerzan por acercarse a los padres.

Hablar del sector educativo es referirse también a otros sectores que históricamente se encuentran ligados con la educación. Es el caso de los sindicatos, los cuales, se podría pensar no influyen directamente en la educación. Aunque Guevara concluye: "el SNTE es una entidad que comparte con la burocracia la gestión del sistema educativo. Su control se extiende sobre áreas extensas de la administración: influye decisivamente en la creación y distribución de plazas, se inmiscuye en la definición de políticas, en el nombramiento de directores de escuela, de inspectores (supervisores), de maestros y funcionarios de educación normal, de autoridades educativas a nivel estatal y federal. Su protagonismo político se revela en el hecho verificable de que hay diputados locales y federales, presidentes municipales y hasta gobernadores que fueron dirigentes del sindicato de maestros" (Guevara, *op.cit.* p. 25).

De esta manera, se descubre por ejemplo, la infiltración directa del sindicato en aspectos de la educación tales como: "la negación concreta por parte del sindicato, a que exista un control directo acerca de las labores docentes así como su puntualidad, asistencia, participación y desarrollo en programas; la intervención para que la asignación de docentes se realice sin que exista ningún tipo de examen; o el nombramiento de directores y/o supervisores a partir de medios como el "escalafón", méritos políticos, administrativos o simples compadrazgos" (Guevara, *op.cit.* p. 26).

Si se pudieran de alguna manera resumir las actitudes de los fieles al sindicalismo, se podría decir que tienden hacia la conservación de sus prácticas y el resistirse a que las cosas cambien.

En relación al contexto del aula, en particular, se tiene muy poco conocimiento acerca de lo que allí acontece incluso, no es posible contar con algún parámetro que permita, cuantificar o cualificar el nivel de desempeño del profesor y así el nivel de aprendizaje del educando. ¿Dónde están las autoridades facultadas para desempeñar dicha acción?

En la investigación realizada por Guevara -en el año de 1992-, se encontró que, en opinión de los maestros, la figura de autoridades, como el supervisor, vendrían a ser irrelevantes debido al poco apoyo que reciben, en sus labores educativas por parte de éstos. Lo que viene a repercutir en detrimento de la educación.

El panorama educativo descrito anteriormente, plantea la necesidad prioritaria de una modernización en todos los componentes del sistema educativo acorde, no sólo a las necesidades que la sociedad mexicana demanda, sino también el acontecer a nivel mundial. Para lograrlo, la actual administración elaboró el *Plan Nacional de Desarrollo (P.N.D)*, cuyos objetivos y estrategias para enfrentar la situación referida son los siguientes:

Objetivos

1. La defensa de la soberanía y la promoción de los intereses nacionales en el exterior.
2. La ampliación de la vida democrática.
3. La recuperación económica con estabilidad de precios.
4. El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población.

El lograr estos objetivos, se sustenta en la realización de tres Acuerdos Nacionales: El Acuerdo para la Ampliación de la Vida Democrática; el Acuerdo para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios, y el Acuerdo Nacional para el Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida.

Conforme al P.N.D., el crecimiento económico es la piedra angular en que se sustenta el mejoramiento de la calidad de vida de los mexicanos. De esta manera, el Plan designa una estrategia diseñada para incrementar poco a poco, la capacidad del país para crear empleos bien remunerados y mejorar en forma paulatina los salarios reales. A su vez, se espera que esto permita elevar el bienestar productivo de las familias mexicanas, el satisfacer las demandas de empleo, ingreso, alimentación, salud, vivienda, servicios básicos y, desde luego, educación de calidad.

Básicamente, el P.N.D. propone la utilización adecuada y eficiente de tecnologías propias y externas, para que el país se concentre en producir aquellos bienes y servicios en los que pueda ser internacionalmente competitivo.

Concretamente, ante la problemática planteada en el sector educativo, el P.N.D. exige una reforma educativa dirigida hacia diversos objetivos, los cuales, se pueden sintetizar en tres dimensiones: *la académica, la distributiva y la económica.*

La primera hace referencia al propósito de mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles, esto es, ofrecer una educación relevante y funcional a la sociedad a mediano y largo plazo.

La dimensión distributiva busca hacer que las oportunidades educativas se repartan en forma más justa entre los distintos niveles sociales y regiones geográficas del país.

Por último, la dimensión económica busca que la educación satisfaga las necesidades de un sistema productivo que está en un proceso de cambio que se dá día con día.

A partir de estos ejes planteados en el P.N.D., surge el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (*CONALTE, op.cit.*) el cual busca responder a las necesidades de la educación nacional partiendo de la educación básica y reconociendo los fenómenos que se circunscriben alrededor de ésta.

Este Acuerdo tiene como propósito la cobertura de los servicios educativos a más población y elevar la calidad de la educación a través de una estrategia que atienda las raíces de la educación nacional; lo cual se piensa se logrará con recursos presupuestales crecientes para la educación pública, además de la reorganización del sistema educativo; la reformulación de los contenidos y materiales educativos y la revaloración de la función magisterial.

En este texto también se reconoce que la calidad de la educación básica es deficiente porque no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos en el progreso individual y el desarrollo del país.

Además, que el sistema educativo en su conjunto muestra la centralización y cargas burocráticas excesivas; distanciándose la autoridad de la escuela, dando como resultado el deterioro de la gestión escolar y haciendo más densa la red de procedimientos y trámites. A esta situación, se suma el que la responsabilidad de la educación de niños y jóvenes no está siendo compartida por la escuela, los padres de familia y la comunidad.

Resumiendo, el Acuerdo Nacional se centra en tres aspectos:

1. La reorganización del sistema educativo. En donde son necesarios dos aspectos: a) el federalismo educativo; es decir, mediante este acuerdo nacional se facilita el cumplimiento de sus responsabilidades y quedan establecidas las condiciones para cumplir con otras, así como para ejercer de mejor manera sus facultades exclusivas. Con respecto al artículo 30 de la Ley Federal de Educación, la Secretaría de Educación Pública continuará a cargo de la dirección y operación de los planteles de educación básica y formación de maestros en el D.F. b) la nueva participación social; la magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México, hace necesaria la participación de todos los que intervienen en los procesos educativos: maestros, alumnos, padres de familia, directivos escolares y autoridades de las distintas esferas de gobierno; participación en forma activa y creadora.

De esta manera, la nueva estructura organizativa implica el cumplimiento de responsabilidades, el uso de recursos, la correspondencia con los diferentes niveles de gobierno surgidos del régimen federal y la creación de figuras colegiadas en las que estén representados el maestro, los padres de familia, la comunidad y la autoridad; colaboración y apoyo.

2. La reformulación de los contenidos y materiales educativos. Para la primaria: a) fortalecer en los seis grados el aprendizaje y el ejercicio asiduo de la lectura, la escritura y la expresión oral; b) reforzar a lo largo del ciclo el aprendizaje de las matemáticas y fortalecer el conocimiento de la geometría; c) restablecer el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo; d) reforzar el aprendizaje del cuidado y la salud del alumno, así como inculcar la protección del ambiente y los recursos naturales.

Para la secundaria: a) reimplantación del programa por asignaturas; b) reforzar la enseñanza de la lengua española y matemáticas, aumentando a cinco horas semanales su impartición; c) restablecer el estudio sistemático de historia, geografía y civismo.

3. La revaloración de la función magisterial. Comprende cinco aspectos principales: a) formación del maestro: todos los establecimientos dedicados a la formación magisterial pasan a ser de jurisdicción estatal, los gobiernos asumirán la responsabilidad de integrar un sistema por estado para la formación del maestro. En el caso de la formación profesional inicial, se diseñará un modelo con un tronco básico general y opciones orientadas a la práctica preescolar, primaria y secundaria.

b) La actualización cuyo objetivo será transmitir un conocimiento inicial, suficiente y sólido sobre la reformulación de contenidos y materiales para la educación básica, así como fortalecer los conocimientos de los maestros y apoyar así que desempeñen mejor su función.

c) El salario profesional: con los últimos aumentos se ha incrementado el poder adquisitivo de los maestros; con lo cual estarán percibiendo 3.5 veces el salario mínimo general del país.

d) Vivienda: se integrará un programa especial de fomento a la vivienda del magisterio en el que se aprovecharán los mecanismos institucionales de apoyo a la construcción de vivienda y las nuevas oportunidades de financiamiento.

e) La carrera magisterial: su finalidad es estimular la calidad de la educación, así como establecer un medio claro de mejoramiento profesional, material y de condición social del maestro.

A partir de este acuerdo y buscando lograr las metas planteadas por el P.N.D. se erige el *Programa para la Modernización Educativa (P.M.E)*, el cual busca no sólo centrarse en el nivel de educación básica, sino abarcar todos los niveles de la educación nacional.

Por la relevancia del *P.M.E.*, en el siguiente apartado se hará una revisión con detalle de aspectos claves en la búsqueda de la modernización de la educación y el papel en el que se encuentra insertado el supervisor escolar tema también de esta tesis.

Así mismo, se pretende demostrar que las necesidades de reforma educativa - concretamente el aspecto de la calidad de la educación- no sólo se exigen en México, sino que otros países las están llevando a cabo o planean realizarlas, partiendo de las necesidades por ejemplo a nivel tecnológico que la sociedad y por tanto que a la educación le son exigidas.

1.2. La Modernización Educativa

El Programa de Modernización Educativa implica cambios a nivel estructural en el campo educativo. Es importante reflexionar que a pesar de las ventajas que este programa reviste "todo proceso de cambio genera temores y esperanzas. Mientras más rápido el paso, mayor la incertidumbre. la información y la comunicación global, lejos de tranquilizar, genera desconciertos al confrontar día a día experiencias nacionales diversas, concepciones diferentes del mundo y de la vida y organizaciones sociales y políticas contrastantes" (Flores, 1993).

Al iniciar su gestión como mandatario de la nación, el Lic. Carlos Salinas de Gortari afirmó que la tarea principal de su gobierno es asegurar cantidad y

cobertura en materia educativa y que la prioridad sería alcanzar la calidad que en este rubro requiere la sociedad y la economía.

Un año más tarde, partiendo de la renegociación de la deuda externa mexicana, el Lic. Salinas convocó a los mexicanos a realizar un examen de la educación en México partiendo de la premisa en enfrentar el reto de la calidad en la educación por medio de la modernización educativa integral. Tal exigencia se originó de la observación y análisis del cúmulo de avances y conocimientos que el entorno a nivel mundial imponía.

Las naciones del orbe se cuestionaban acerca del rol que desempeña la educación en su contexto y plantearon la necesidad de reformas en su educación. Sirve de ejemplo el caso de Estados Unidos, Japón, Francia y España quienes concluyen que su progreso social depende en gran medida de una educación cuyas características sean de calidad.

Así, el presidente Salinas afirma: "Este es el punto de partida de la modernización educativa y es la responsabilidad que todos, sin excepción, compartimos. Requiere transformar la escuela, la enseñanza y la investigación; la conciencia y el papel mismo de todos los actores en este proceso esencial de la nación; sobre todo, requiere una participación sin precedente del magisterio. Si a todos interesa y afecta la educación, es a las maestras y maestros de México a quienes principalmente corresponde y afecta la modernización; son los responsables primeros de llevarla a los hechos" (*S.E.P; 1989 . p. IV*).

Es importante señalar que el concepto de calidad al que hace referencia es similar al establecido en otras naciones. Por ejemplo en España (*Coll, 1988*), donde se enfatiza que la calidad educativa debe tener una estrecha interrelación en todos los grados con la vida social y productiva, por un lado, y con la innovación científica y tecnológica por el otro (*Tonucci, op.cit.*).

El programa planteado en el presente sexenio se apoya y distingue de las anteriores propuestas o reformas educativas por: "su carácter integral, su logro de metas a mediano plazo y su guía bajo los grandes objetivos nacionales". El

programa se desarrollará vía la operación óptima de los sistemas escolarizados y la diversificación y flexibilidad de los sistemas abiertos, enriquecidos por la investigación educativa y la utilización adecuada de los medios de comunicación electrónicos. Se busca así, que la educación sea de calidad, democrática, nacionalista y popular, en unión con los conocimientos y las tecnologías, y algo muy importante con el aparato productivo.

Una de las propuestas que llama la atención dentro de este programa y que se revisó en el apartado anterior ha causado grandes conflictos dentro del marco educativo, lo es el centralizar o regir los programas educativos desde el centro de la república. La nueva propuesta de la modernización es el invitar a las diferentes regiones y comunidades del país a relacionar su vida cotidiana con los aprendizajes del aula.

Para lograr lo anterior, se parte de la búsqueda y atención hacia el factor humano esencial en este proceso de cambio. Es precisamente en los personajes de mayor arraigo y experiencia en el contexto educativo (supervisores, directores y maestros), en quiénes se cimienta la confianza en la búsqueda de un nuevo perfil educativo. Pero además se busca la cooperación de agentes externos al ámbito educativo que sirvan de apoyo en este proyecto; tal es el caso, de pedagogos e investigadores en todas las áreas del conocimiento.

Básicamente la meta es la descentralización, lo que viene a significar que cada comunidad del país puede articular el tipo de educación acorde a su contexto sin desligarse de las metas de integración propuestas a nivel nacional.

De esta manera, se plantea un primer significado de lo que es la modernización educativa: "significa una nueva relación del gobierno con la sociedad; una incorporación definitiva de ciudadanos y grupos al interior del ámbito educativo. Implica la solidaridad como actitud, como enfoque y como contenido educativo; exige un compromiso de eficacia que sólo se cumple si las vidas de los mexicanos son mejores y si los propósitos nacionales se cumplen" (S.E.P.; *op.cit.* p. XII).

En lo referente a la búsqueda de la calidad en la educación, se propone que es necesario apoyar y promover el papel del magisterio además de forjar los mecanismos idóneos de reconocimiento al mismo. Fortalecer su trabajo, conciliar el sentido de servicio con mejores condiciones de vida y ascenso.

Es interesante observar que dentro de las propuestas por el P.N.D. el proyecto de modernización educativa es reconocido como algo que no será posible realizar a corto plazo; y que es necesario un esfuerzo por avanzar y lograrlo con la mayor rapidez, partiendo de que el país y así su entorno, evoluciona día a día y sus retos son cada vez mayores.

Además, reconocer a la educación como impulsor de nuevas ideas y actitudes concordantes con los nuevos avances en todos los niveles.

Así, el presidente Salinas hace la invitación expresa, al iniciar su gestión, a maestros, padres de familia, intelectuales, expertos en materia educativa, artistas mexicanos, trabajadores y profesionales de México, y algo muy importante a productores y empresarios a "renovar su misión transformadora en aras de una educación moderna" (*S.E.P. op.cit.*).

El panorama descrito anteriormente sirve como preámbulo de extracción de aspectos del Programa de Modernización Educativa que en el presente trabajo son fundamentales:

1. *La política para la modernización educativa.*
2. *Educación básica.*
3. *Formación y actualización de docentes.*
4. *Evaluación educativa.*

Al hablar de política para la modernización educativa, se hace referencia a la serie de vínculos necesarios para la realización del proyecto de modernización. Así, vemos que al asumir la presidencia de la república que Carlos Salinas de Gortari en su discurso propone asegurar la cantidad y cobertura en materia educativa, con la meta prioritaria de logros más que de cantidad, de la calidad requerida por la sociedad y la economía. Para lograrlo, se sustenta en los

funcionarios de su gabinete, maestros, padres de familia y organismos responsables de ésta área; además, pretendiendo lograr como un objetivo más, la equidad que requiere el país.

Para instrumentar este proyecto se convocó a una consulta nacional en donde a lo largo de tres meses, en comunidades locales y regionales, los maestros, padres de familia e investigadores presentaron, aproximadamente, 65 mil ponencias en las que se proponía desarrollar lo que ahora se conoce como el Programa de Modernización Educativa.

Es pertinente aclarar que este proyecto de modernización se sucede a través de todo un marco en el que se resaltan las siguientes características: "un marco constitucional con una estructura educativa nacional histórica sustentada en el artículo 3o. donde, se promulga una educación mexicana nacionalista, democrática y popular; lo que dicho de otro modo se puede resumir en una educación cuya responsabilidad es nacional y se le reconoce como instrumento de transformación de las demás estructuras sociales; lo que a su vez dinamiza a la sociedad en su conjunto y le exige estar acorde con los requerimientos de cobertura, distribución y calidad en el que se requieren hombres creativos capaces de analizar y transformar su entorno guiándolo hacia una mayor justicia de aprender permanentemente, autoevaluarse e innovar" (*S.E.P. op.cit. p. 5*).

Un marco en el que los cambios en el mundo contemporáneo, -entendidos como la conjunción de mercados y el dinamismo del conocimiento y la productividad- exigen, un esquema de empleo selectivo, de recursos materiales y humanos así como un nuevo orden en el trabajo y la racionalización de costos.

El futuro exige la promoción del sistema educativo con el propósito de hacerlo más participativo, eficiente y de mejor calidad; dicho en otras palabras, más moderno. De este modo, afrontar las deficiencias, rezagos, desequilibrios, iniquidades y obsolescencias de su desempeño.

Hay que aclarar que la modernización educativa no es una estrategia lineal y vertical, depende de factores políticos, de la capacidad de generar nuevas ideas -

creatividad- incluso, de apoyarse en el derecho como instrumento, además del diálogo y del consenso.

Así, los resultados obtenidos de la consulta nacional, y el análisis de la realidad de los servicios educativos, permitió identificar los siguientes retos a los que debe responder la educación mexicana.

- **El reto de la descentralización.** Las condiciones en que se encontraban las entidades federativas y los municipios después de 1917, encaminaron la creación -para 1921- de la Secretaría de Educación Pública; lo que fue decidido con la finalidad de que el gobierno federal asumiera un papel central en la administración de la educación impartida por el Estado.

Actualmente se hace necesario adoptar nuevos enfoques para disminuir los desequilibrios educativos que se conservan en las diferentes regiones del país, y de esta manera aprovechar las capacidades y potencialidades de los estados. Así, el P.M.E. exige enfrentar el reto de transferir a las entidades federativas, la administración de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal; sin dejar de lado la unidad normativa exigida por la Constitución de la República. Lo que se plantea, permitirá racionalizar el uso de recursos disponibles, y conservar el conocimiento de tradiciones y hábitos, recursos y necesidades, en sus contextos locales y regionales.

- **El reto del rezago.** Hoy en día, de aproximadamente 300 mil niños mexicanos, el 2% no tiene acceso a la escuela y cerca de 880 mil abandonan cada año la educación primaria. Este fenómeno es similar al vivido en España al que se le llama "fracaso escolar" (*Coll, op. cit.*).

Así mismo, de un promedio de 14.6 millones de alumnos inscritos en la educación primaria, el 54% concluye sus estudios en los seis años que dura el ciclo escolar de la primaria, se nota una diferencia de uno a cuatro en los promedios de escolaridad en grupos de la población rural en comparación con la urbana. Esto habla también, de un rezago en la capacidad y organización del sistema desigualmente distribuido.

- **El reto demográfico.** La población nacional seguirá creciendo y con ello la posibilidad de que sigan provocándose iniquidades entre la oferta y la demanda de la educación.

Como consecuencia, en la búsqueda de atender a la población, será necesario dar un mayor impulso a la modalidad escolar con opciones abiertas como posible solución, además "racionalizar en todos los niveles educativos el empleo de recursos y contar con un sistema vigoroso de formación, actualización y perfeccionamiento de docentes -en todos los niveles-, enriquecidos con una extensa gama de modalidades, métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje". (S.E.P. *op.cit.* p.10).

- **El reto del cambio estructural.** Existen diversos factores que exigen un cambio en la estructura escolar, entre ellos encontramos: el abandono de la población rural hacia las grandes urbes, los asentamientos humanos y el tipo de población que nace a raíz de los nuevos sistemas de producción que se encaminan a dejar de lado el emplearse en agricultura y actividades primarias, para buscar emplearse en actividades que remuneren más económicamente. Estos aspectos hacen difícil proporcionar servicios educativos con modelos tradicionales y repensar un cambio en su estructura, más diversificado, flexible, descentralizado, dinámico, apoyado en métodos, técnicas y modalidades variadas.

- **El reto de vincular los ámbitos escolar y productivo.** El abandono del campo y la emigración de sus habitantes hacia las grandes ciudades, exige un cambio a nivel cualitativo y cuantitativo en el empleo. Es función del sector educativo posibilitar que la población cuente con los elementos necesarios para desarrollar un trabajo productivo y remunerado acorde a su contexto social. Las novedades en la relación entre trabajo, producción y distribución de bienes, requerirán procesos educativos flexibles y específicos; por lo tanto, será necesario estimular la creación de sistemas abiertos y no formales de capacitación para el trabajo; extender las oportunidades de educación tecnológica apoyándose en las autoridades estatales y relacionando mejor los contenidos educativos con las necesidades económicas y sociales.

- **El reto del avance científico y tecnológico.** El avance de una sociedad depende en gran medida de su desarrollo científico, de su capacidad para poder contar con nuevos conocimientos e insertarlos al sistema productivo por medio de nuevas técnicas de trabajo. La sociedad se atrasará aún más si no se crean o adoptan nuevas tecnologías. Es menester de las instituciones educativas preparar -a corto plazo- al personal necesario para producir conocimiento científico e innovaciones tecnológicas, considerando como prioritarias las áreas en las que probablemente se producirán los avances de mayor impacto en el futuro. En consecuencia, es necesario reforzar la eficiencia y la calidad de la educación, reordenar los sistemas de trabajo de las instituciones, inducir hacia nuevas fórmulas de financiamiento y ligar el esfuerzo de investigación educativa con el aparato productivo.

- **El reto de la inversión educativa.** Resultado de la interrelación de sociedades del mundo y la integración competitiva de mercados internacionales, se hace necesaria la racionalización de los costos de producción, de bienes y servicios mejorando los sistemas de gestión, induciendo hacia cambios organizativos y tecnológicos, evaluando los procesos, reordenando el empleo de recursos para obtener mejores y mayores resultados con costos menores.

"La modernización educativa implica revisar y racionalizar sistemáticamente los costos educativos y, a la vez, ordenar y simplificar los mecanismos para su manejo y administración; exigirá, también, innovar en los procedimientos, imaginar nuevas alternativas, actuar con decisión política y consenso para servir al interés general" (S.E.P. *op.cit.* p. 14).

Únicamente con la comprometida participación social se puede concebir una respuesta acorde a los retos que la educación exige en un futuro. Actitudes positivas y creativas permitirán desarrollar prácticas innovadoras en el sector educativo.

Es así, que se reconoce a la educación como un medio para desarrollar nuevas capacidades: "la capacidad de generar una estructura productiva, liberadora y eficiente con el apoyo de conocimientos científicos y tecnológicos; la

capacidad de fortalecer la solidaridad social e identidad nacional y la cultura científica y tecnológica; la capacidad de los trabajadores para adquirir y humanizar nuevas técnicas de producción; la capacidad de ampliar las vías de participación democrática y plural; la capacidad para perfeccionar los servicios a fin de que repercutan eficientemente en el bienestar de la población" (S.E.P. *op.cit.* p.15).

A partir de la revisión anterior, se aborda el punto medular de esta tesis y el planteamiento central del P.M.E.; definir qué no es y qué es la modernización educativa:

"Modernizar la educación no es efectuar cambios por adición, cuantitativos, lineales; no es agregar más de lo mismo. Modernizar la educación es pasar a lo cualitativo romper usos e inercias para innovar prácticas al servicio de fines permanentes; es superar un marco de racionalidad ya rebasado y adaptarse a un mundo dinámico" (S.E.P. *op.cit.* p. 17).

Cabe aclarar que este concepto implica la colaboración conjunta de todos los elementos sociales, con un compromiso serio de participación en el ámbito educativo, que permita cumplir la tarea propuesta por el P.N.D. en la educación:

- - responder a las demandas sociales
- - corresponder a los propósitos del desarrollo nacional y
- - promover la participación social y la de los distintos niveles de gobierno para contribuir con su potencial y sus recursos a la consecución de las metas de la educación nacional.

El modelo de modernización educativa está sustentado fundamentalmente por los cambios estructurales en su sistema y se propone lo siguiente:

- a) Reiterar el proyecto educativo contenido en la constitución y fortalecerlo respondiendo a nuevas posibilidades y circunstancias.
- b) Comprometer su esfuerzo para la eliminación de las desigualdades e iniquidades geográficas y sociales.

- c) Ampliar y diversificar sus servicios y complementarlos con modalidades no escolarizadas.
- d) Acentuar la eficacia de sus acciones, preservar y mejorar la calidad educativa.
- e) Integrar armónicamente el proceso educativo con el desarrollo económico, sin generar falsas expectativas, pero comprometiéndose con la productividad.
- f) Reestructurar su organización en función de las necesidades del país y la operación de los servicios educativos.

Los cambios mencionados prometen realizarse considerando los elementos del sistema educativo desde tres perspectivas:

1. La democracia, entendida en su sentido constitucional como un régimen jurídico y sistema de vida.
2. La justicia como orientadora del propósito de que todos los mexicanos disfruten de buenos servicios educativos.
3. El desarrollo que compromete a los usuarios de los diversos niveles educativos con la productividad para elevar los niveles de bienestar de todos los mexicanos.

Estas perspectivas influirán necesariamente la educación nacional en lo referente a la *calidad, cobertura y administración de servicios*.

De estos enfoques, el que resalta es el de que la educación debe ser de *calidad* y las propuestas para lograrlo son: revisar los contenidos curriculares, renovar las metodologías de enseñanza, de manera prioritaria formar a los docentes, articular los diversos niveles educativos y vincular los procesos enseñanza-aprendizaje con los avances científico-tecnológicos.

Estos son entendidos de la siguiente manera:

- **Contenidos:** No se puede concebir actualmente el desarrollo personal y el bienestar en contraposición a los avances en el saber, por lo tanto, se hace necesario reconsiderar los contenidos teóricos y prácticos que ofrece el sistema

educativo. Para lograrlo, se propone promover el aprendizaje memorístico, por un aprendizaje que garantice la asimilación y recreación de valores, así como de los métodos y acciones que conlleven al aprendizaje.

- **Métodos de enseñanza-aprendizaje:** Tradicionalmente se considera que el papel del maestro es ubicar al alumno en un contexto de aprendizaje y no ser él un enseñante. El planteamiento de la M.E. es ahora conjuntar a maestros, padres de familia y a los mismos estudiantes en la aplicación de los procedimientos enseñanza-aprendizaje que estimulen la imaginación, el examen colectivo y el trabajo personal; y que se enfoquen coherentemente a la solución de problemas concretos mediante el uso del método y el manejo preciso de la información. En resumen, es preciso recurrir a métodos que impulsen el aprender a aprender, entendiendo ésto, como "un proceso vivencial que conlleva el aprender a ser y aprender a hacer" (*S.E.P. op.cit. p. 21*).

- **Formación y actualización de los maestros:** El mejorar la calidad en los servicios educativos implica apoyar al magisterio y establecer los mecanismos adecuados de conocimiento. La Modernización Educativa exige establecer estructuras promocionales en el trabajo que posibiliten y convergan en el sentido de servicio hacia la educación, con mejores condiciones de vida; aspecto que hace indispensable establecer un sistema idóneo de formación de maestros, de actualización de sus conocimientos y de perfeccionamiento continuo de su capacidad educativa. De lo anterior, se desprende la importancia de contar con las vías de participación académicas que los involucran como protagonistas esenciales de la modernización educativa.

- **Articulación de los niveles:** Al ser la primaria la parte fundamental de la educación, es necesario que el nivel que le antecede así como los posteriores, estén articulados debidamente para de esta manera, fortalecer los logros de los primeros con criterios de congruencia y aprendizajes progresivos.

- **Apertura a la ciencia y a la tecnología:** La ciencia y la tecnología son pilares en el desarrollo de cualquier país, inciden en la sociedad al estar estrechamente relacionadas con los procesos económicos y productivos.

En lo referente al área educativa ésta demanda:

- Cultivar el talento de la niñez y la juventud para orientarlo y comprometerlo con el desarrollo del país.
 - Vincular los aprendizajes en todos los grados con la producción y la innovación científica y tecnológica.
 - Promover el rigor en el pensamiento y la sistematización en la acción.
 - Generar una cultura científica y tecnológica.
 - Alentar la creatividad desde los primeros grados educativos.
- **Cobertura de la educación:** Este aspecto hace referencia a la necesidad de disminuir el rezago educativo de manera prioritaria en educación primaria, con la conciencia de que este nivel es fundamental en la formación y aspiraciones de los ciudadanos.

Uno de los mecanismos por los que se busca lograr esta meta es por medio de las modalidades abiertas, intentando rescatar a la población que ha abandonado la escuela. Básicamente se busca desarrollar la educación fuera de los centros escolares, apoyándose en los diversos medios de comunicación social existentes. Con esto, nuevamente se invita a la sociedad en general a realizar "juntos este proyecto".

• **Reorganizar internamente el sistema:** *La descentralización;* todo lo mencionado no es suficiente si no se gesta el cambio a nivel estructural del sistema educativo, a partir de cimientos cuya base sea una política de descentralización capaz de promover acciones innovadoras. La meta es repartir de modo efectivo la función educativa, con la finalidad de que cada nivel de gobierno y todos los sectores sociales tengan la posibilidad de contribuir en la tarea y responsabilidad nacional de los fines educativos. Es anhelante conjuntar mecanismos administrativos flexibles, acordes al dinamismo de las circunstancias locales y a la normatividad necesaria para el funcionamiento consonante de todos los elementos que intervienen en el proceso.

Para lograr la descentralización es necesario diseñar modelos de organización y operación de sistemas flexibles capaces de instituirse en los diversos contextos regionales.

Así mismo y en referencia a los aspectos técnico pedagógicos, es básico tender hacia la incorporación en los programas comunes de contenidos regionales y locales, cuidando su congruencia con los contenidos nacionales; asunto que implica establecer vías de información ágiles y permanentes desde y hacia la Secretaría de Educación Pública, que sean capaces de dar respuesta a las necesidades de los distintos protagonistas y grados del sistema. De igual manera, desarrollar proyectos de investigación aplicada a la descentralización en los que participen los sujetos del proceso educativo, con el fin de que sus trabajos proporcionen alternativas y se afronten íntegramente los retos educativos.

CAPITULO 2.

La supervisión escolar dentro de la Modernización Educativa.

La Modernización Educativa, como ya se mencionó, exige cambios tanto en la estructura del sistema educativo, como en las actitudes de los protagonistas de la educación. Se ubicó como principales actores del cambio a los maestros; sin embargo, éstos no pueden iniciar el cambio por sí solos.

En la estructura del sistema educativo mexicano, el promotor de este cambio puede ser el *Supervisor Escolar* siempre y cuando realice sus funciones profesionales. La supervisión ha existido durante mucho tiempo en el sistema educativo mexicano, a pesar de ello, no se le había dado la connotación que a partir del Plan de Modernización Educativa se le dá.

A partir de ésto el supervisor escolar es considerado como un líder académico, e iniciador del cambio propuesto; debido a la situación anterior el Supervisor deberá cambiar algunas de sus funciones y llevar a cabo otras nuevas.

A lo largo del presente capítulo se hace una revisión de las actividades y funciones anteriores del supervisor y las que surgen con el cambio; así mismo se proponen algunos instrumentos para optimizar el servicio de supervisión.

2.1. La supervisión escolar

Los estudios sociológicos más importantes sobre las organizaciones escolares, se han realizado desde diversos enfoques y teorías organizacionales. A lo largo de éstos estudios se ha hablado de la escuela como empresa, la escuela como conjunto de departamentos, la escuela como burocracia, la escuela como conjunto de relaciones y la escuela como sistema abierto.

Sin embargo, actualmente, se concibe a la organización escolar como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas, bajo el supuesto

de que en una situación concreta en la que se dé cooperación y sus componentes constituyen varios sistemas diferentes pero lo que les unifica y relaciona es la organización (Muñoz y Román, 1989).

La organización escolar estudia las dimensiones funcionales de la escuela como organización y por tanto, los elementos básicos, que se incluyen en cualquier tipo de organización y que deben ser analizadas por ella.

Los elementos fundamentales que conforman una organización escolar son los siguientes:

1. .Estructura organizacional
2. .Orientación hacia objetivos y fines
3. .Diferenciación de funciones
4. .Coordinación racional intencionada
5. .Continuidad a través del tiempo

La principal tarea de la organización escolar según Tyler (1991) consiste en mantener interdependencia con las siguientes áreas educativas:

- Política educativa; la actividad específica del poder público orientada a solucionar los problemas sociales de la educación, a la toma de decisiones sobre las metas de un sistema, nivel o institución educativa.
- Legislación escolar; leyes, decretos, órdenes, resoluciones escolares.
- Planificación escolar; aquella actividad que tiene por objeto la elaboración de planes, programas, estrategias y evaluación de los logros enfocados a las metas de la institución.
- Administración escolar; entendida como el conjunto de actividades de dirección, gestión y operación por medio de los que posibilitan la realización eficiente de las tareas educativas de la institución.
- Didáctica; diseño curricular.

La organización escolar está enfocada básicamente en tres elementos:

1. Los elementos materiales de la escuela como institución social.

2. Los elementos personales, el maestro, su formación, selección, encuadramiento y evaluación; el alumno, su admisión, su calificación; el director, los departamentos.

3. Los elementos metodologías y formales, planes educativos y programas, evaluación del trabajo y de la escuela, clima disciplinario, el o los sistemas escolares.

La importancia de que tanto los elementos como las relaciones y los objetivos de la organización escolar, estén bien determinados y sean llevados a cabo adecuadamente, radica en el funcionamiento de los centros escolares; de dicho funcionamiento dependerá el servicio que se ofrezca en las escuelas.

A lo largo de los estudios realizados sobre la organización escolar (*Muñoz y Román op.cit.*) han surgido diversos modelos que ayudan a explicar cuales son las funciones de los centros escolares o escuelas.

El modelo productivo, del cual Mucio es uno de sus representantes, considera a la escuela como una empresa, acentúa la importancia de la eficacia, la adecuación de resultados a objetivos previstos, y de la eficiencia, uso adecuado de los recursos, planificación precisa y ajustada, dirección por objetivos, minucioso control de calidad, selección y promoción de personal directivo y docente, así mismo el papel principal del centro educativo es producir éxitos educativos.

El modelo humanista propuesto por Dewey visualiza a la escuela como una comunidad educativa hace hincapié en la preparación del educando para la colaboración con los demás en la vida social, y, especialmente en el mundo del trabajo, se considera que la institución escolar es aquella comunidad, constituida predominantemente por profesores y alumnos, en la cual la educación adquiere un carácter socializador lo cual caracteriza el papel del centro educativo.

El modelo cultural, representado por Sainsauliev, considera que la cultura organizacional, es el conjunto complejo de ideas, creencias, tradiciones, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización escolar; este modelo

resalta la relación entre cultura y escuela y la función de esta última es transmitir y reproducir esta cultura.

Ahora bien, las funciones del centro educativo no sólo se enfocan a lo que han de recibir los alumnos; el modelo burocrático y estructuralista propuesto por Merton, resalta la importancia de los aspectos legales y de reglamentación que incluye el análisis estructural-funcional, con el cual se pueden examinar la estructura, las funciones y éstos cumplen los requisitos estructurales y funcionales, detectando así las disfunciones que impiden el funcionamiento del centro escolar.

Existe un modelo, siendo uno de sus representantes Ferrer, que se preocupa por el aspecto político de la escuela, el cual pone énfasis en el análisis institucional que hace que los miembros descubran lo instituido, las normas, usos y costumbres, sobre esto mismo se autogestionan y establecen las nuevas normas y técnicas que convienen a los miembros y vida de grupo; lo cual conforma un aspecto a considerar en un centro escolar

Finalmente, en el modelo sistémico, trabajado por Gómez Dacal, la escuela es especificada como un sistema social compuesto de subsistemas, técnico, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y gerencial; dicho sistema es considerado un sistema abierto, porque es rico en relaciones recíprocas con el ambiente que le rodea; por lo cual la función del centro escolar es mantener y retroalimentar dichas relaciones.

Otra de las funciones de la organización escolar, es analizar los elementos organizativos, las relaciones entre esos elementos y las relaciones de las relaciones; a la tarea de analizar dichos elementos se le considera como la evaluación de los centros escolares, la cual es necesaria para mejorar la calidad de la labor educativa (*O.C.D.E., 1991b*).

Al evaluar la calidad de la educación, lo que se pretende es relacionar los cambios en los niveles con los cambios correspondientes a las condiciones de

aprendizaje en un sentido limitado, tal como los recursos escolares, las prácticas en el aula y la competencia del profesor.

Anteriormente, el funcionamiento de los centros escolares se determinaba por el rendimiento de los alumnos, actualmente al hablar de evaluación de los centros escolares significa no sólo tomar en cuenta al alumno, sino también otros elementos de la organización como el profesor, el centro escolar, la institución; que además no se evalúan sólo por los resultados, si no por los procesos que conducen a esos resultados (*Husén, 1981*).

Las estrategias metodológicas utilizadas para esta evaluación son variadas en los estudios realizados, sin embargo, la más adecuada en función de las circunstancias del objeto de estudio; es el estudio de casos, por dos razones principales 1) Se contextualiza el objeto de estudio con facilidad y 2) Se reconoce la complejidad de las relaciones sociales; en base a dicha estrategia se fomenta la participación de toda la comunidad escolar.

Ahora bien, dentro del proceso de evaluación sólo falta determinar qué aspectos del centro escolar se van a considerar para llevarla a cabo; para clasificar dichos aspectos se ha dividido en cuatro rubros principales, el análisis del contexto escolar, las estructuras de gobierno y participación, la planificación y la cultura escolar (*Sabirón, 1989*).

En cada uno de los rubros se consideran los posibles componentes propios de la condición organizativo-institucional del centro escolar, la división responde a un criterio de claridad expositiva y no a un tratamiento seccionado en el proceso de investigación, dicha división no significa una separación entre rubros pues todos se interrelacionan entre sí.

- **EL CONTEXTO ESCOLAR.** En el cual se toman en cuenta el contexto socioeconómico y geográfico; como son: localización, clima, vías de comunicación, socio-demografía, agricultura, sector productivo, el comercio, sindicatos, cultura, el ocio, el reparto político del territorio, actuaciones de la

administración y autoridades, la distribución del centro y el equipamiento del mismo (Tyler, *op.cit.*).

Como se observa este rubro retoma lo que es la comunidad en la cual se encuentra el centro, cómo las actividades que se llevan a cabo en ésta repercuten en las funciones del centro escolar.

- **ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y PARTICIPACION.** En el centro escolar se trata de planificar, gestionar y controlar su propio funcionamiento a través de los órganos formales de gobierno, los límites, restricciones y determinantes ideológicos, legales y sociales como marco desde el que se ejerce el poder en los centros escolares (Muñoz y Román, *op.cit.*).

En este rubro se analizan tanto los distintos órganos de gobierno, como la percepción, valoración y reacción de y ante los órganos de gobierno de la comunidad escolar; así mismo se analizan las redes de influencia de dichos órganos, las negociaciones necesarias, y los intereses de cada centro.

- **LA PLANIFICACION.** La planificación debe contrastar con las valoraciones de aquellos que directamente participan en la elaboración de documentos, y de los responsables de su puesta en práctica.

En la planificación se elabora la propuesta del plan anual de actividades en cuanto a horarios, actividades complementarias y servicios complementarios, la actividad docente del centro, su apertura, el entorno, la distribución de profesores y alumnos, así como la distribución de los recursos materiales.

Esta se analiza en congruencia con los siguientes aspectos, las metas del centro, la contextualización, la planificación y el desarrollo curricular, este análisis se puede llevar a cabo a través de entrevistas con los protagonistas principales del proceso educativo y por las limitaciones y/o ventajas que se hayan presentado en el plan anterior.

- **LA CULTURA ESCOLAR.** Es un complejo conjunto de procesos ocultos de percepciones y valoraciones, con manifestaciones en el ambiente, en la actividad interna del centro y en sus repercusiones hacia el exterior.

La cultura de la escuela está conformada por:

- Un componente corporativo del profesorado.
- Unas normas y rituales que sancionan, desde un marco legal, el comportamiento de los miembros.
- Unas tareas, exclusivamente escolares, que legitiman la coacción sobre el alumno.
- Un estatus del alumno frente al comportamiento y tareas que le hace ocupar posiciones de triunfador o poscrito ante la comunidad escolar.
- Un ambiente percibido, como resultante de las relaciones institucionales entre maestros, alumnos y padres (*Muñoz y Román, op.cit.*).

Dentro de estos rubros se consideran una serie de aspectos de la institución escolar que por su condición de institucionales tienen componentes que inciden en su funcionamiento y que son comunes al resto de los centros escolares del mismo tipo.

Por otro lado, considerando a la escuela como una organización, es obvio pensar que ésta tiene una distribución jerárquica, dicha distribución no se fundamenta en sus actividades técnicas, sino en su núcleo administrativo. La administración escolar está interesada en el funcionamiento sin problemas de las escuelas lo cual conlleva los procesos que ayudan a la organización escolar a poner en marcha los mecanismos para alcanzar sus objetivos.

Retomando la distribución jerárquica, el Estado que sería el poder más alto, entre otras funciones, tiene la de educar, con el objeto de preparar a los individuos para la vida ciudadana, económica y social; el Estado organiza e institucionaliza la educación y se vale de la supervisión para realizar el control sistemático de su propia acción educativa.

Organiza creando el sistema escolar, el cual tiene varios aspectos; las zonas o sectores, que son las distintas esferas de la escolaridad, como la educación urbana y rural, la pública y la privada; y los niveles que son los distintos ciclos de escolaridad de la educación general.

Dentro de esta organización, el Estado distribuye dichas zonas en todo el sistema educativo nacional depositando en el supervisor escolar la responsabilidad de el funcionamiento de determinado número de zonas y de niveles. El supervisor escolar tiene pues, que cumplir con ciertas funciones para que los centros educativos cumplan con los objetivos establecidos.

A la luz del ámbito educativo, *la supervisión escolar* es entendida como una parte integrante de un proceso complejo denominado educación. La supervisión escolar trata de lo que debe enseñarse, cómo y cuándo se debe hacer, a quién, por quién y con qué propósitos.

La supervisión escolar es un servicio democrático, por que se lleva a cabo tomando en cuenta a todas las personas inmersas en él y se debe llevar a cabo en todas las entidades educativas, y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ésto se logra coordinando, estimulando y dirigiendo el desenvolvimiento de todas las actividades y personas que concurren al proceso educativo (*Fermin, 1980*).

Un supervisor escolar, es un funcionario, con título profesional docente y cuyas áreas de trabajo así como las personas con las que tiene que interactuar son muy diversas, por lo cual se han dividido sus funciones en cuatro rubros principales:

ACADÉMICAS, las cuales tienen que ver directamente con las escuelas y los docentes que en ellas laboran.

a) Manejar los objetivos reales de la educación y el papel de la escuela en el logro de los mismos.

b) Promover el perfeccionamiento profesional de los educadores mediante el estímulo permanente.

- c) Fomentar el diagnóstico de las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y elaborar planes especiales de enseñanza.
- d) Evaluar los resultados del trabajo de los educadores.
- e) Planificar las actividades educativas tanto a mediano como a largo plazo.
- f) Promover la actualización manteniéndose al tanto del avance de la ciencia y la tecnología.
- g) Introducir la aplicación y el desarrollo de nuevas técnicas de enseñanza.
- h) Evaluar y seleccionar libros para los alumnos.
- i) Organizar planes de estudio.
- j) Preparar el plan anual de supervisión.
- k) Elaborar, aplicar y enriquecer el material didáctico.
- l) Seleccionar el personal docente y asegurarse de que pasen por una formación práctica inicial eficaz.
- m) Evaluar el plan de estudios actual para así mejorarlo.
- n) Ayudar a los maestros a mejorar su técnica de enseñanza, asistiéndolos en los problemas que se les presenten (*Lemus, 1975; O.C.D.E., 1991a y Fermín, op.cit.*).

ADMINISTRATIVAS, que son todas aquellas que tienen que ver con funcionamiento de la institución educativa.

- a) Garantizar que todas las escuelas dispongan de recursos adecuados.
- b) Verificar con el director las actividades docentes del personal de las escuelas a su cargo.
- c) Revisar los papeles (roles) que se desempeñarán en la escuela.
- d) Fomentar los canales de comunicación en su grupo de trabajo.
- e) Verificar con el director horarios y programas de trabajo.
- f) Controlar la matrícula de cada escuela.
- g) Fomentar la confianza y el respeto mutuo entre los docentes.
- h) Formular en compañía del personal un conjunto de principios pedagógicos que sean aplicables.
- i) Unificar el trabajo de la escuela para que haya armonía en la labor docente al fin de alcanzar los mismos objetivos generales.
- j) Proponer cambios en las disposiciones administrativas cuando éstas sirvan para facilitar la labor docente.

k) Tomar medidas preventivas y correctivas para el ausentismo e impuntualidad del personal docente (*Owens, 1992*).

POLÍTICAS, las cuales tienen que ver con el papel que desempeña el supervisor como líder académico; en el cual éste funge como el canal de comunicación entre las autoridades educativas y los directores y docentes de las escuelas.

a) Comprender las políticas educativas y transmitir las a los docentes.

b) Proteger la autonomía de todas y cada una de las escuelas a su cargo.

c) Analizar y evaluar las necesidades de cada uno de los centros escolares a su cargo.

d) Proteger a los maestros contra las exigencias, que exceden las funciones docentes, y que a veces imponen algunas localidades.

e) Canalizar las necesidades de los centros escolares a las autoridades pertinentes.

f) Servir como canal de comunicación entre las autoridades y los centros educativos.

g) Negociar los intereses del centro educativo con las autoridades pertinentes.

h) Analizar las necesidades de la comunidad y canalizarlas a las autoridades pertinentes a fin de que éstas sean cubiertas (*Follari, 1991*).

SOCIALES, las cuales se suscriben a la comunidad o área social en la cual se encuentran localizados los centros educativos.

a) Poner a los maestros en contacto con las condiciones y necesidades de la comunidad.

b) Desarrollar buenas relaciones sociales entre los miembros del personal, alumnos, padres de familia y autoridades locales.

c) Suscitar y mantener un interés público y penetrante por la calidad de la educación.

d) Especificar claramente lo que la sociedad espera que logren todas las escuelas.

e) Prescribir para las escuelas unas sólidas estructuras de gestión en las que se incluyan la participación de los padres y de los representantes de la comunidad.

- f) Analizar y comprender los problemas y las necesidades de los profesores y alumnos para atenderlos y resolverlos.
- g) Ayudar a mejorar las actitudes y relaciones de los directivos de la institución con la comunidad.
- h) Fomentar la revaloración social de la función magisterial (O.C.D.E., *op.cit.* a).

Como se puede observar aunque se dividieron las funciones del supervisor en cuatro rubros éstos no están desfasados unos de otros sino que tiene relación entre sí; el cumplimiento de dichas funciones por parte del Supervisor Escolar llevará también a un buen funcionamiento de los centros escolares.

Ahora bien, es importante resaltar que los supervisores para cumplir con las funciones antes mencionadas debe tener ciertos rasgos personales que ayudaran a llevarlas a cabo; algunos de ellos son:

- a) Ser un comunicador, que pueda ofrecer información e ideas a los educadores.
- b) Ser un organizador, con habilidades para organizar varias clases de planes y programas.
- c) Ser un líder de grupo, que sepa cómo trabajar en grupo.
- d) Ser un estimulador, que sugiera ideas.
- e) Ser un consejero, que proporcione consejos y responda a las consultas que le hagan los docentes.
- f) Ser un experto en relaciones públicas, que pueda ser invitado a disertar en público sobre las actividades de la escuela.
- g) Ser un agente de cambio, un catalizador para ayudar a los educadores a sensibilizarse ante el cambio y el mejoramiento (Moshier y Purpel, 1974).

2.2. La supervisión escolar enfocada hacia la calidad de la educación.

La principal propuesta del nuevo modelo educativo se basa en la teoría administrativa de *la calidad total*; la cual reclama de la educación impulsos vigorosos y cambios profundos que le permitan continuar siendo palanca decisiva

en la integración nacional, sustento importante del desarrollo económico y andamiaje común de bienestar, democracia y justicia social (Arroyo, 1993).

La administración escolar es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación; administrar es controlar y dirigir la acción educativa, es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso, de la enseñanza y el aprendizaje.

Las propuestas del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa se enfocan a responder a una demanda de los tiempos actuales; en éstas se comienza por modificar la concepción que se tiene de lo qué es la escuela y de cuál es su función principal (CONALTE, *op.cit.*).

En este documento se considera a la escuela como un centro de desarrollo académico no sólo de los alumnos sino también de los maestros. En relación a los alumnos se espera que éstos obtengan la formación adecuada en los temas básicos como la lengua y las matemáticas, el conocimiento y amor a su país, en nuestra rica historia y diversa geografía y con el respeto al medio ambiente; desde esta perspectiva se pretende enseñar no sólo la lógica de las temáticas anteriores, sino también su utilidad.

Ahora bien, con respecto a los maestros se propone alcanzar la excelencia magisterial; éstos seguirán siendo los protagonistas del cambio y la modernización del sistema educativo, se revalorizará su función impulsando la carrera magisterial con programas de capacitación y actualización que les permita sustentarse en una avanzada plataforma pedagógica. En lo referente a la actualización, es necesario un esfuerzo especial para motivar al maestro a que actualice permanentemente sus conocimientos y dotarlo de las condiciones adecuadas para realizarla.

Otro de los aspectos a modificar en el sistema educativo mexicano se enfoca a lo que se denomina la calidad de la educación, y que ya se ha venido mencionando, este movimiento exige atacar los problemas desde sus causas, lo

cual impone como obligación del maestro detectar, entender y resolver los problemas de los alumnos y así evitar el rezago.

La calidad de la educación implica un proceso de evaluación constante, dicha evaluación es entendida como emitir un juicio sobre el valor de un acontecimiento, apreciándolo a través de la consideración cuidadosa de sus cualidades por medio de un estudio sistemático, y se lleva a cabo bajo los siguientes parámetros:

1. El desempeño de los maestros, esto implica la apreciación del mismo dentro del aula de clases, aunque ésta podría complementarse con algunas conversaciones con los profesores antes y después de una apreciación de su desempeño individual, lo cual podría dar como resultado un posible plan de desarrollo profesional para su futuro desempeño.

2. Los resultados de aprendizaje, los cuales analizarán las estadísticas que se puedan obtener después de un año escolar en cuanto a índices de reprobación, promedios grupales, la utilidad de los conocimientos adquiridos y la matrícula de la institución.

3. El rendimiento de los alumnos, para lo cual se modificarán los métodos de evaluación y caracterización de los niveles de logros de los alumnos a fin de poder diagnosticar los problemas de aprendizaje.

4. La institución, lo cual implica el análisis del clima de las escuelas, esto es, sus relaciones internas y externas, tanto con autoridades como con otras instituciones. Así mismo, se considera el empleo que se da a los recursos con los que cuenta la institución y sus necesidades.

5. La participación de los padres en la medición de logros, para lo que es importante proporcionar información demostrándoles que sus propias aspiraciones respecto a sus hijos se corresponden con los propósitos de la escuela y con los métodos docentes empleados (*Sabirón, op.cit.*).

La pregunta que nos planteamos es ¿quién deberá llevar a cabo esta tarea?. Dentro del sistema educativo mexicano le correspondería al supervisor escolar o supervisor de zona. El supervisor escolar es el enlace entre las autoridades y el plantel escolar; su función reviste una gran importancia en el desarrollo del proceso educativo.

Los supervisores escolares tienen asignadas funciones de orientación y verificación de la calidad del servicio educativo, así como las de enlace y coordinación entre los órganos encargados de dirigir la operación del servicio de educación primaria dentro de la zona escolar, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (*Sandoval, 1993*).

Los supervisores en su papel de intermediarios directos y necesarios entre las disposiciones de la SEP y los maestros, una de sus funciones es mantener canales de comunicación para informar a las escuelas acerca de las decisiones políticas, por lo cual los maestros lo ubican en un puesto clave para la dirigencia sindical.

Con el objetivo de facilitar la administración en el servicio educativo, éste se ha organizado por materias administrativas, las cuales permiten contemplar específicamente cada uno de los elementos que intervienen en la prestación de este servicio.

Esta organización a través de materias administrativas, facilita el trabajo coordinado, tanto en el interior de un plantel, como en la zona escolar y en los órganos normativos de la *Dirección General de Educación*, existiendo unidades administrativas para el tratamiento y control de cada una de las materias.

Para dar cumplimiento a las funciones inherentes a su puesto, es necesario que el supervisor administre los recursos humanos, materiales y financieros de la zona escolar a su cargo, a fin de que los objetivos del servicio educativo que se brinda se alcancen de manera eficiente y con economía de esfuerzo, tiempo y dinero.

Para la óptima administración, organización y funcionamiento de la zona escolar, en el *Manual para la Supervisión de Zona (1987)* se propone que el supervisor tome en cuenta algunos principios técnicos establecidos en la teoría de la administración, entre los cuales se encuentran:

a) Principio de coordinación de intereses; en la medida que el supervisor cuente con el acuerdo de todos los elementos de la comunidad educativa y propicie la coordinación de los intereses de grupo con los individuales, se le facilitará alcanzar los objetivos del servicio educativo.

b) Principio de la impersonalidad de mando; la forma de guiar su autoridad debe ser con base en la objetividad de la aplicación de la norma para beneficio general.

c) Principio de la resolución de conflictos; en caso de presentarse algunos conflictos en su zona escolar, la solución sea prevista y considerada, en los mejores términos y lo más pronto posible.

d) Principio del beneficio del conflicto; la solución de un problema deja experiencias positivas al grupo siempre y cuando se busquen soluciones futuras óptimas, cuyo beneficio pueda extrapolarse.

e) Principio del ejercicio de la autoridad como liderazgo; éste implica un liderazgo democrático, mediante el cual se oriente al personal directivo, docente, no docente, educado y padres de familia, para optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje.

f) Principio de la delegación de mando; debe delegar la responsabilidad de la realización de éstas, al personal a su cargo; de acuerdo a sus funciones específicas.

g) Principio de la unidad de mando; debe establecer claramente las relaciones de autoridad-jefe inmediato y subordinados que existen en un grupo de trabajo, a fin de que cada miembro del mismo sólo reciba ordenes de su superior.

h) Principio de la iniciativa; debe promover y dar oportunidad a los miembros de su grupo de trabajo para que estos propongan iniciativas o nuevas opciones para mejorar los procedimientos ya establecidos en el desarrollo de sus actividades.

Hasta este momento el puesto de supervisor es el que más aparece ligado al control político; el supervisor ha de cambiar dicha perspectiva, modificando así mismo sus funciones, de esta forma se pretende dejar de ser un líder sindical y convertirse en un líder académico y funcionar como guía para el desempeño de la acción educativa.

A partir de la Modernización Educativa, la supervisión escolar es conceptualizada como el enlace para retornamiento y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas y los planteles escolares a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel.

Ahora bien, el entender al supervisor como un promotor del proceso de enseñanza-aprendizaje, no implica que deje las funciones de control y evaluación, sino que las redefine dentro de una estructura de actividad y una concepción diferentes.

La función de la supervisión escolar, en su operatividad, requiere un proceso dinámico e integral que al mismo tiempo que implique una visión totalizadora sobre el quehacer educativo de la zona escolar, seleccione los elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje; igualmente que promueva, organice, estimule y verifique las actividades educativas de todos los elementos involucrados, propiciando un ambiente de respeto y cooperación.

Para ello sus funciones se dividen en varias áreas, retornado del Manual únicamente aquellas referentes al caso concreto del supervisor escolar del Estado de México:

TECNICO-ADMINISTRATIVAS.

Para la prestación del servicio educativo, el supervisor como orientador del proceso educativo debe conocer y actualizar su información acerca de las normas y conceptos básicos que sobre el particular rigen en el Sistema de Educación Primaria.

-Difundir entre el personal, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP, a fin de conocer sus derechos y obligaciones.

-Formular el programa de actividades con base en los programas específicos de los planteles y promover sesiones de trabajo a fin de dar orientaciones sobre el aspecto técnico-administrativo.

-Asesorar y proporcionar los lineamientos para el establecimiento de la cooperativa.

-Verificar que las cooperativas escolares cumplan con su finalidad educativa.

-Informar sobre los lineamientos para llevar a efecto la información estadística.

-Verificar que los registros del personal que labora en los planteles adscritos a su zona se mantengan actualizados.

-Elaborar el registro del personal directivo de los planteles de la zona a su cargo y actualizarlo, conforme a los movimientos que se efectúen durante el período escolar.

-Formular las propuestas sobre distribución de personal a las escuelas, los internados y los albergues escolares, de su zona y presentarlas a consideración del director estatal.

-Expedir los créditos escalafonarios a los directores de plantel y responsables de albergues de la zona a su cargo.

-Formular las propuestas de promoción del personal directivo a su cargo, y ponerlas a consideración del director federal.

-Concertar los informes sobre las necesidades de capacitación, actualización y desarrollo del personal de la zona a su cargo y turnarlos al Director Federal de Educación Primaria para su atención.

-Conceder los permisos económicos hasta por tres días al personal directivo de los planteles escolares a su cargo conforme al Reglamento.

-Servir de enlace entre los planteles y los organismos de la Delegación General, para la tramitación de asuntos generados por las incidencias del personal.

-Informar al director federal de educación primaria sobre las desviaciones en el desarrollo de las funciones del personal directivo de los planteles de la zona a su cargo y, en su caso, aplicar las amonestaciones que procedan.

-Promover que los planteles de la zona a su cargo satisfagan sus necesidades de material, equipo, conservación y mantenimiento con los ingresos propios que se generan para su funcionamiento.

-Presentar al director federal las peticiones en materia de conservación y mejoramiento no resueltas por los planteles a su cargo.

-Informar al director federal de la alta de bienes del activo fijo que adquieran los planteles mediante la aplicación de ingresos propios, a efecto de que trámite su registro.

-Presentar al director federal la relación de bienes del activo fijo que se encuentran en desuso en los planteles a su cargo, para autorizar la baja y realizar la sustitución.

-Organizar y mantener actualizado el archivo de la zona.

-Vigilar que los directores de escuelas e internados y responsables de albergues escolares rurales ejerzan los ingresos propios, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular se establezcan.

-Supervisar que el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de raciones alimenticias se efectúen conforme a las disposiciones establecidas.

TECNICO-PEDAGOGICAS.

El proceso enseñanza-aprendizaje es definido convencionalmente como el conjunto de experiencias científicas organizadas pedagógicamente para que interactúen en ellas el educando, el educador y el contenido programático, a fin de formar al educando conforme lo indica el Art. 3o. y las políticas que en materia educativa establezca el Estado.

-Identificar los objetivos generales del Sistema de Educación Primaria para estructurar un perfil acerca de la formación que debe tener el educando al terminar el ciclo escolar.

-Identificar la metodología sugerida en los programas para la consecución de los objetivos y el adecuado desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

-Hacer una revisión de los objetivos particulares, contenido y metodología de los programas, previa a las visitas de supervisión.

-Identificar los lineamientos establecidos para llevar a cabo la evaluación del aprendizaje determinados en los planes y programas de estudio y en los libros para el maestro.

-Conocer los lineamientos del Acuerdo 17, referente a la evaluación.

-Analizar el instructivo para la aplicación del Acuerdo 17.

-Orientar al personal directivo y docente a fin de que los auxiliares didácticos que se utilicen, propicien la acción y la reflexión del educando.

-Orientar al personal en la aplicación de técnicas y en el diseño y aplicación de los instrumentos de evaluación.

-Verificar que las técnicas e instrumentos de evaluación se ajusten a las normas establecidas en los planes y programas de estudio, en el Acuerdo 17 y en el instructivo de evaluación.

-Propiciar entre el personal docente que los auxiliares didácticos utilizados procedan del medio que rodea al niño.

-Verificar que los auxiliares didácticos que se utilicen, respondan a las características, necesidades e intereses de los alumnos.

-Orientar a los padres de los alumnos que presenten problemas de aprendizaje, con el objeto de que sus hijos sean atendidos en los centros de educación especial.

-Evaluar, al término del año escolar, los resultados de la acción educativa desarrollada en su jurisdicción, para detectar las necesidades de capacitación o mejoramiento profesional del personal directivo y docente, así como lo relativo a los problemas generados en la aplicación del plan y los programas de estudio.

-Presentar al director federal las propuestas de mejoramiento a los objetivos programáticos del plan de estudio, así como lo relativo a las normas y los lineamientos para su aplicación.

-Orientar y asesorar al personal directivo y docente de los planteles a su cargo en la aplicación, desarrollo y control del proceso de enseñanza-aprendizaje.

-Asesorar al personal directivo y docente en la implantación de los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio.

-Estudiar las condiciones económicas, sociales y culturales de la zona a su cargo a efecto de diagnosticar los problemas que afectan la aplicación del plan y programas de estudio.

-Comprobar que el personal docente elabore y mantenga actualizado su registro de avance programático conforme a los lineamientos establecidos.

-Verificar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen en base al nivel de conocimientos del grupo y a través de formas didácticas funcionales.

-Vigilar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se efectúe mediante una adecuada vinculación de la teoría con la práctica escolar.

-Convocar al personal directivo de escuelas a reunión de Consejo, a efecto de tratar los asuntos relacionados con la prestación del servicio educativo.

PLANEACION Y PROGRAMACION.

Es responsabilidad del supervisor, conocer y manejar eficientemente así como orientar al personal directivo y docente a su cargo, sobre las acciones en el desarrollo de planes y programas de estudio de este nivel educativo.

-Concertar y estudiar la información sobre las necesidades de ampliación, sustitución, creación y ubicación de escuelas en su zona.

-Formular y presentar al director federal el programa anual de actividades de su zona, en base a los programas específicos que le presenten los directores de los planteles.

-Integrar, analizar y, en su caso, validar la información estadística generada por los planteles de su zona y elaborar el concentrado respectivo, a efecto de presentarlo al director federal.

CONTROL ESCOLAR.

En cuanto al control escolar el supervisor debe conocer el conjunto de procesos orientados a la inscripción y reinscripción de los educado de Educación Primaria así como acreditar y certificar sus estudios.

-Solicitar al director federal las formas, los documentos y el material necesarios para la operación de los procedimientos de inscripción, reinscripción y registro de los alumnos de las escuelas a su cargo.

-Integrar y concentrar la información relativa a la certificación de estudios de sexto grado que le envíen los planteles de su jurisdicción y turnarlos al director federal.

-Recibir del director federal los paquetes de certificados de estudio de los planteles de la zona a su cargo.

-Canalizar a las autoridades correspondientes las solicitudes extraordinarias que le presenten los directores de plantel sobre la expedición de duplicados de certificados, constancias de estudio y rectificación de documentos.

-Verificar que la acreditación y certificación se ajusten a los lineamientos establecidos en la Ley Federal de Educación y el Acuerdo 17.

-Supervisar que la acreditación y certificación se realicen conforme al calendario escolar.

-Orientar a los directivos con respecto al llenado de la documentación correspondiente a la acreditación y certificación de estudios.

ORGANIZACION ESCOLAR.

Para realizar estas funciones el supervisor debe conocer los lineamientos establecidos en la administración escolar con respecto a la organización, funcionamiento y conformación de las escuelas.

-Supervisar que los planteles de su zona cumplan con la estructura y la organización que se les autorizó.

-Integrar el Consejo Técnico Consultivo de Zona a efecto de fortalecer la supervisión, la comunicación y el funcionamiento integral del sistema de educación primaria.

-Vigilar que las escuelas de la zona a su cargo observen las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría respecto a la organización y el funcionamiento del Consejo Técnico.

-Verificar que las comisiones de trabajo que establezcan las escuelas realicen actividades autorizadas.

-Vigilar que la formación de grupos y asignación de profesores a los mismos, se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

-Analizar las propuestas de organización u funcionamiento que surjan de las escuelas de la zona a su cargo.

-Revisar y, en su caso, autorizar las propuestas de cambio temporal de horario de clases.

-Vigilar que en los planteles de la zona a su cargo se observen las medidas disciplinarias que favorezcan el desarrollo de la tarea educativa.

-Verificar que las escuelas integren y mantengan actualizados sus archivos respectivos.

Las funciones del supervisor responden a todos los ámbitos en los cuales interviene; además de éstas el supervisor como administrador del servicio educativo, planea, integra, dirige y controla los recursos con que se cuenta en la

zona escolar, para lograr los objetivos establecidos, haciendo uso del proceso administrativo.

A fin de que el supervisor escolar aplique eficientemente el proceso administrativo se presenta a continuación la descripción del objetivo y las actividades y productos propios de cada una de las fases de dicho proceso.

AREAS DE INTERVENCION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
1. PLANEACION	1.1. Establecer objetivos, metas, políticas, programas y presupuestos factibles y viables, que regulen todo el proceso.	<p>1.1.1. Realizar un análisis que determine la calidad del servicio escolar en los aspectos técnico pedagógico y técnico administrativo, tomando en cuenta:</p> <p>I. Aplicación de planes y programas de estudio.</p> <p>II. Utilización de apoyos didácticos.</p> <p>III. Manejo y diseño de técnicas e instrumentos de evaluación.</p> <p>IV. Adscripción de personal y desempeño de sus funciones.</p> <p>V. Conservación y mantenimiento del mobiliario y equipo de los planteles.</p> <p>1.1.2. Determinar objetivos y metas a partir del análisis de:</p> <p>I. Determinación de las necesidades específicas tanto en el aspecto T-P como T-A de las diferencias entre la situación real y la situación ideal.</p> <p>II. Jerarquización de las necesidades detectadas a fin de determinar prioridades</p> <p>III. Establecimiento de objetivos y metas a alcanzar en el año escolar.</p> <p>IV. Comprobación de la existencia de los recursos necesarios</p> <p>1.1.3. Desarrollar el Programa Anual de Actividades a través de:</p> <p>I. Selección de acciones, actividades y alternativas específicas</p> <p>II. Programación de recursos humanos materiales y financieros.</p> <p>III. Determinación de tiempos adecuados.</p>	<p>1.1.1.1. Reporte sobre la situación del servicio educativo.</p> <p>1.1.1.2. Índices de aprobación y reprobación por eficiencia terminal.</p> <p>1.1.1.3. Índices de desempeño docente.</p> <p>1.1.1.4. Grado de avance en objetivos y metas.</p> <p>1.1.1.5. Informe sobre fallas o deficiencias que expliquen el nivel alcanzado.</p> <p>1.1.2.1. Programa de acción con objetivos y metas que den solución a las fallas encontradas.</p> <p>1.1.2.2. Plan de los objetivos y metas a alcanzar durante el ciclo escolar.</p> <p>1.1.2.3 Informe sobre la existencia de los recursos con respecto a los objetivos y metas.</p> <p>1.1.3.1. Programa Anual de Actividades.</p>

AREAS DE INTERVENCION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
2. ORGANIZACION	<p>2.1. Establecer las estructuras, órganos y niveles jerárquicos de una unidad, así como funciones, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las actividades asignadas a cada miembro del personal de acuerdo con los objetivos y medios disponibles.</p>	<p>2.1.1. Determinar la distribución del personal para realizar las acciones del Programa Anual de Actividades a través de:</p> <p>I. El personal disponible en la zona.</p> <p>II. Los tiempos necesarios y el personal requerido para cada acción.</p> <p>2.1.2. Determinar las responsabilidades inherentes a las acciones del PAA:</p> <p>I. Delimitación de las responsabilidades del personal.</p> <p>II. Establecimiento del flujo de comunicación.</p> <p>2.1.3. Establecer el Consejo Técnico Consultivo de Zona de:</p> <p>I. Reunión Inicial con los Directores de zona.</p> <p>II. Información de las actividades del Consejo Técnico Consultivo de Zona.</p> <p>III. Conducción de reuniones.</p> <p>IV. Promoción de la elección del Secretario del Consejo.</p> <p>V. Calendarización de reuniones.</p> <p>VI. Resolución de asuntos pendientes.</p> <p>VII. Aplicación de procedimientos establecidos.</p> <p>2.1.4. Orientar con respecto a la organización de los sistemas de apoyo a través de:</p> <p>I. Reglamento de Cooperativas Escolares.</p> <p>II. Manual del Comité de Seguridad Escolar.</p>	<p>2.1.1.1. Plan de labores y acciones del PAA a realizar por el personal docente disponible.</p> <p>2.1.2.1. Plan de responsabilidades y sistemas de comunicación inherentes a las acciones del PAA.</p> <p>2.1.3.1. Informe sobre la estructuración del CTCZ.</p> <p>2.1.3.2. Plan de actividades del Consejo.</p> <p>2.1.4.1. Informe sobre los sistemas de apoyo de los planteles escolares.</p>

AREAS DE INTERVENCION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
3. INTEGRACION	3.1. Seleccionar y reunir al personal que habrá de encargarse de las funciones establecidas, en cada puesto o comisión de trabajo, así como abastecer de recursos materiales y financieros adecuados para el funcionamiento de una unidad administrativa.	<p>3.1.1. Impulsar y promover la integración del personal a través de:</p> <p>I. Selección del personal a partir de sus características, intereses y necesidades, para su incorporación a las acciones del PAA.</p> <p>II. Capacitación y/o actualización del personal a partir de las necesidades detectadas.</p> <p>3.1.2. Adquirir, distribuir, almacenar y conservar los elementos materiales a través de:</p> <p>I. Orientación a las asociaciones de padres de familia con respecto a la adquisición de elementos materiales.</p> <p>II. Distribución entre los directivos de los recursos proporcionados, libros de texto, libros del maestro, boletas de evaluación, registros de asistencia y de evaluación.</p> <p>III. Sensibilización a los directivos de la zona sobre la conservación y mantenimiento de los recursos materiales de los planteles.</p>	<p>3.1.1.1. Informe sobre las actividades realizadas por el personal con respecto al PAA.</p> <p>3.1.1.2. Informe sobre la capacitación y/o actualización proporcionada.</p> <p>3.1.2.1. Reporte sobre la adquisición, distribución y almacenamiento de los recursos materiales.</p>

AREAS DE INTERVENCION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
4. DIRECCION	4.1. Alcanzar los objetivos y metas establecidas, mediante el ejercicio de la autoridad conferida al puesto, con base en las normas, políticas, criterios y una adecuada toma de decisiones.	<p>4.1.1. Impulsar y motivar al personal a través de:</p> <p>I. Establecimiento de un ambiente de libertad, comprensión y respeto.</p> <p>II. Otorgamiento de un trato justo al personal a su cargo.</p> <p>III. Fomento del conocimiento y realización del PAA, a fin de lograr disposición y participación.</p> <p>IV. Reconocimiento y estimulación de los logros y avances obtenidos.</p> <p>4.1.2. Establecer mecanismos adecuados de comunicación a través de:</p> <p>I. Las líneas de comunicación establecidas oficialmente.</p> <p>II. Promoción de relaciones interpersonales.</p> <p>4.1.3. Manejar adecuadamente la autoridad conferida por el puesto, atendiendo a un liderazgo democrático, a través de:</p> <p>I. Atención a las actividades e intereses del personal, sin perder de vista los objetivos planteados.</p> <p>II. Promoción de un ambiente armónico de participación activa entre el personal.</p>	<p>4.1.1.1. Plan de desempeño del personal directivo a partir de las normas, políticas y criterios sobre el trato a los docentes.</p> <p>4.1.2.1. Informe sobre los mecanismos de comunicación que rigen la interacción entre autoridades y subordinados</p> <p>4.1.3.1. Informe sobre el desempeño del supervisor con referencia a la autoridad conferida.</p>

AREAS DE INTERVENCION	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
5. CONTROL	5.1. Proporcionar información válida y confiable que oriente racionalmente la toma de decisiones.	<p>5.1.1. Aplicar los procedimientos de evaluación establecidos, utilizando los formatos propuestos en el PAA, a través de:</p> <p>I. Análisis del nivel de eficacia y eficiencia de las acciones.</p> <p>II. Evaluación de la participación del personal.</p> <p>III. Análisis de los mecanismos de selección y aplicación de los recursos materiales.</p> <p>5.1.2. Recopilar e interpretar los resultados comparándolos con los objetivos establecidos:</p> <p>I. Análisis del logro de los objetivos y metas representando soluciones reales.</p> <p>II. Análisis de los formatos utilizados en las etapas de evaluación.</p> <p>III. Determinación de logros y desviaciones en el desarrollo del PAA.</p> <p>5.1.3. Tomar decisiones oportunas respecto a los elementos que intervienen en el proceso, con base en:</p> <p>I. Logro de objetivos programáticos.</p> <p>II. Pertinencia de acciones educativas.</p> <p>III. Mecanismos de coordinación y participación.</p> <p>IV. Resultados del aprendizaje.</p>	<p>5.1.1.1. Informe sobre la evaluación del desempeño docente en el año escolar.</p> <p>5.1.2.1. Reporte de resultados obtenidos en el año escolar.</p> <p>5.1.2.2. Reporte de las desviaciones obtenidas en base a los objetivos establecidos.</p> <p>5.1.3.1. Informe sobre la redistribución del personal docente con respecto a su desempeño.</p>

2.3. Metodología de la supervisión

Es importante resaltar los procedimientos que el supervisor tendrá que llevar a cabo con el fin de supervisar y orientar a los directivos y docentes de la zona a su cargo en los aspectos técnico-pedagógicos y los técnico-administrativos.

Con base en las funciones de orientación y supervisión que le corresponde realizar al supervisor de zona, según indica la normatividad establecida en el Manual de Operación del Supervisor, a continuación se presentan los procedimientos para el ejercicio de las funciones del supervisor.

I.El Consejo Técnico Consultivo de Zona.

Es un órgano de apoyo a la supervisión escolar, el cual ejerce sus funciones a través de recomendaciones y acuerdos sobre los asuntos técnico-pedagógicos y técnico-administrativos, que se ponen a su consideración. Este estará formado por el supervisor y el personal directivo de la zona; se abocará a la realización de estudios, planteamientos y recomendaciones por medio de comisiones de trabajo.

El Consejo Técnico Consultivo deberá constituirse durante el primer mes de labores y estará formado por:

- Un Presidente que, por disposición reglamentaria, será invariablemente el supervisor de zona.
- Un Secretario, electo en forma democrática por mayoría.
- Los Vocales, todos los directores de los planteles.

El Consejo realiza sus funciones a través de reuniones ordinarias y extraordinarias, en las que se tratarán todos aquellos asuntos que contribuyan a mejorar el servicio educativo de la zona escolar. Las reuniones ordinarias se celebrará, cuando menos en tres ocasiones durante el ciclo escolar y las extraordinarias cuando el caso lo amerite, a juicio del supervisor.

Para que las reuniones puedan tener legalidad, deberán estar presentes, la mitad más uno de los miembros, sus acuerdos se tomarán por mayoría de votos,

después de exponer y analizar los asuntos, teniendo siempre como propósito el mejoramiento de los servicios educativos que se ofrecen.

Las comisiones que integrarán el Consejo Técnico Consultivo se abocarán a atender los siguientes temas:

a)Asuntos Técnico-Pedagógicos:

- Programas educativos
- Métodos de enseñanza-aprendizaje
- Evaluación; diagnóstica, Permanente y Sumativa o final
- Instrumentos de evaluación
- Apoyos didácticos

b)Superación Profesional:

- Capacitación
- Actualización
- Superación Profesional

c)Recursos Materiales:

-Conservación y mantenimiento de: Edificios escolares, Mobiliario y equipo, Instalaciones sanitarias, Anexos, Espacios de uso múltiple, Instalaciones deportivas y recreativas y suministro de agua potable.

d)Extensión Educativa:

-Orientación y Asesoramiento en relación a: Cooperativa escolar, Ahorro escolar, Parcela escolar, Relaciones alimenticias, Otorgamiento de becas, Sociedad de Padres de Familia, Programa Nacional de Seguridad y Emergencia Escolar y Campañas y eventos socioculturales.

El supervisor debe citar por escrito y con debida anticipación señalando fecha, hora y asuntos a tratar en las reuniones ordinarias y extraordinarias. Las reuniones, asuntos tratados y acuerdos tomados se deben asentar en el acta correspondiente; el acta de cada reunión se integrará el Libro de Actas del Consejo Técnico Consultivo.

II. Visitas de Supervisión.

Las visitas a los planteles representan una de las principales actividades del supervisor, a través de éstas se establece un contacto directo con todos los

elementos de la comunidad educativa; permite, a partir de las observaciones realizadas, conocer la situación de cada plantel, lo que le da la posibilidad de proporcionar las orientaciones pertinentes y ejercer plenamente sus responsabilidades de promoción, orientación, asesoría, enlace, verificación y evaluación.

Existen dos tipos de visitas que debe realizar el supervisor en todos los planteles a su cargo: de carácter diagnóstica y de carácter formativa.

Las visitas de carácter diagnóstica permiten al supervisor verificar el estado del plantel al inicio del ciclo escolar, a fin de dar las orientaciones para la adecuada prestación del servicio educativo. En esta primera visita, el supervisor debe comprobar que todos los docentes cuenten con el programa de estudio y los auxiliares didácticos necesarios para iniciar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Así mismo, permite verificar que la realización de las inscripciones y reinscripciones se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos; corroborar la integración de alumnos y la documentación oficial en cada grado y grupo; verificar la plantilla de personal, así como que el inventario de los bienes del activo fijo del plantel se encuentre actualizado.

El supervisor debe realizar la visita diagnóstica durante la segunda quincena del segundo mes de trabajo de todos los planteles. En el desarrollo de las visitas diagnósticas, el supervisor deberá visitar cuando menos cuatro grupos por plantel en un año escolar, con prioridad a los sextos grados.

Las visitas de carácter formativa son las que se realizan durante el ciclo escolar, las cuales permiten al supervisor tener un seguimiento del proceso educativo de cada plantel.

En estas visitas, el supervisor tiene la oportunidad de verificar la aplicación de las normas y lineamientos para la organización y funcionamiento del plantel; la elaboración del concentrado de resultados obtenidos en el proceso de

acreditación; que se lleven a cabo las actividades del Programa Anual de Actividades; la elaboración del avance programático y la ejecución de actividades escolares que vinculen al plantel con la comunidad.

Durante las visitas el supervisor llenará el formato correspondiente cuyo original se integrará al expediente del director que obra en el archivo de la inspección, remitiendo una copia al archivo del plantel y otra al jefe inmediato.

Se recomienda que al finalizar la visita el supervisor se entreviste, para sugerencias e intercambio de ideas, con el Director, el docente del grupo que visitó, para darle a conocer los resultados de la visita y asesorarlo al respecto.

III.Elaboración del Programa Anual de Actividades de la Zona Escolar.

Es un instrumento que el supervisor deberá realizar, de manera obligatoria, al inicio del ciclo escolar; éste deberá elaborarse después de haber realizado la instalación del Consejo Técnico y efectuado las visitas de carácter diagnóstica en todos los planteles de la zona.

Este Programa deberá ser presentado, para su aprobación, al jefe inmediato; así mismo deberá llevar un registro del avance del logro de metas. El supervisor deberá informar al jefe inmediato, de cualquier modificación de las metas propuestas o de desviaciones en las fechas planteadas en la calendarización (*Ver, anexo I*).

La información recabada en este instrumento al finalizar el ciclo escolar, servirá de base para la elaboración del informe anual correspondiente.

El Programa Anual de Actividades consta de:

- Detección de necesidades
- Objetivos
- Metas
- Actividades

Estos rubros se toman en cuenta en las áreas que intervienen en el servicio educativo:

- Planeación y programación
- Técnico-Pedagógico
- Administración de personal
- Recursos materiales
- Recursos financieros
- Control escolar
- Servicios asistenciales
- Extensión educativa
- Escuelas particulares
- Organización escolar

IV.Elaboración del Informe Anual de Actividades de la Zona.

Es un instrumento que permite conocer el nivel de avance obtenido a lo largo del ciclo escolar, éste deberá realizarse al finalizar el ciclo escolar, es obligación del supervisor escolar su elaboración.

El Informe se lleva a cabo a partir de el análisis de los registros de calendarización y seguimiento de metas del Programa Anual de Actividades; las actas de reuniones del Consejo Técnico, para determinar el cumplimiento de los acuerdos del mismo y sus productos y los formatos de las visitas de supervisión de carácter formativo, para determinar el cumplimiento de funciones de los planteles a su cargo.

El Informe consta de:

- Logro de metas por materia administrativa
- Actividades realizadas por el Consejo Técnico Consultivo de Zona
- Actividades en el aspecto técnico-administrativo
- Actividades en el aspecto técnico-pedagógico

Una vez que éste esta terminado el supervisor lo envía a su jefe inmediato, quien después de revisarlo extiende el acuse de recibo correspondiente, el supervisor recibe una copia del informe de actividades de la zona y lo archiva.

A partir de las actividades antes descritas se presenta, lo que se consideraría como la calendarización ideal de las mismas, a fin de que se desempeñe un servicio de supervisión de calidad (*Ver anexo II*).

Así mismo se propone el uso de la *Guía para la Valoración y el Desarrollo de la Institución Escolar*, ésta es un documento de trabajo que supone la propuesta de un instrumento que facilite un primer contacto sistemático de un Centro con la autoevaluación de su funcionamiento (*Sabirón, op.cit.*). Dicho documento es utilizado para la evaluación de los centros escolares en España, sin embargo, para su utilización dentro de nuestro sistema educativo llevamos a cabo una adaptación a nuestro país.

La Guía sirve para recabar la opinión y valoraciones del profesorado de un Centro sobre distintos temas, con la intención de clarificar el funcionamiento del centro como paso previo a cualquier otra mejora que se quiera introducir.

Para el uso de esta Guía se sugiere no tanto una modificación de la estructura, eliminando dimensiones, si no reformulando aquellas cuestiones que se consideren inexactas según la naturaleza y nivel del centro. La Guía proporciona información que debe ser tratada en forma cualitativa y confidencial (*Ver anexo III*).

CAPITULO 3.

Una caracterización del supervisor escolar.

Estudio de caso.

En los capítulos anteriores se ha hablado, primero, de la crisis que la educación ha sufrido en México y las diferentes propuestas en la búsqueda por solucionar dicha crisis; entre ellas, el actual Programa de Modernización Educativa; en segundo lugar, hemos revisado una de las actividades y a su responsable que, en consideración del programa mencionado, es uno de los protagonistas clave en la ejecución de las metas planteadas por el sector educativo: el supervisor escolar. Pero, ¿Quién es el Supervisor Escolar? ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus actitudes ante los retos que le plantea la Modernización Educativa?.

Antes de dar respuesta a estas interrogantes, haremos una breve presentación de qué se va a entender por actitudes para de ahí acotar su forma de estudio. Cabe aclarar que para el presente estudio, nos apoyaremos en la reflexión que hace *Villoro (1991)*.

3.1. Actitud y su forma de análisis

A pesar de que el concepto de actitud ha sido básico en los estudios de psicología social de las últimas décadas, -principalmente dentro de los campos de la investigación empírica- se dice que la metodología para su estudio adolece de vaguedad e imprecisión por no ser elaborada sistemáticamente. *A. Strauss* en 1945 mencionaba:

"pese a que el concepto de actitud no es un concepto psicológico técnico, sino un concepto del sentido común, resulta tan conveniente para la investigación que, lejos de abandonarlo, hay que intentar precisarlo"...(*Villoro, op.cit. p.43*).

El concepto se introdujo en psicología al presentarse el problema de tener que aceptar una "preparación" o "disposición" a la acción, previa a ésta, que la anticipe y explique.

Básicamente se dice que el concepto de actitud comprende la acción proyectiva de un sujeto hacia un objeto de relevancia social que determina las respuestas de ese sujeto; que es dirigida intencionalmente y no por los instintos.

Además, *Villoro* comenta que las actitudes están compuestas por tres elementos: la creencia como componente cognitivo, un componente afectivo valorativo y un tercero conativo (intenciones y propósitos).

Para este estudio y dado que en la propuesta teórica que hace *Villoro* los únicos elementos actitudinales observables son las circunstancias que actúan como estímulos y las respuestas conductuales -pudiendo ser éstas las contestaciones verbales de los sujetos ante una propuesta o preguntas directas diseñadas por el investigador-, el concepto de actitud del que partiremos señala:

"una actitud puede entenderse como la disposición organizada mediante la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos o situaciones con los que está relacionado y que, por tanto, al ser su respuesta "dirigida" tiene una dirección favorable o desfavorable hacia el objeto" (*Villoro, op cit p.44*).

Este mismo autor aclara:

"Los enunciados verbales "opiniones" son expresiones de la actitud, no son la actitud misma" (*Villoro, op cit p.42*).

Partiendo de esta afirmación, y retomando los componentes actitudinales planteados, para el presente estudio se acuñó el término "*rasgos actitudinales*", como el conjunto de aquellas expresiones, comportamientos y reacciones emitidas por los participantes ante los diferentes temas expuestos durante el

curso, y el sentido valorativo que le asignan a los temas; así como las demandas que manifiestan de manera grupal o individual.

3.2. Metodología

Sujetos.

Se trabajó con cinco grupos de supervisores escolares con edades promedio entre 30 y 60 años. Cada grupo estaba formado por un promedio de 15 a 30 supervisores, la mayoría del sexo masculino (80% aproximadamente). Estos grupos eran heterogéneos en cuanto a conocimientos y nivel de estudios.

Escenario.

La organización del sistema educativo del Estado de México está dividido en 13 Coordinaciones Regionales integrado por un número variable de zonas escolares. Las zonas escolares en que se llevó a cabo el trabajo correspondieron a las Coordinaciones de: *Atzacmulco, Jilotepec, Naucalpan, Ixtapán de la Sal, y Ecatepec*. En cada uno el lugar donde se desarrolló el taller fue propuesto por el Centro Coordinador Regional de Zona (sólo en un caso se cambió la sede-Ixtapán a raíz de la propuesta de un supervisor), el cual sirve de apoyo a la Subdirección de Desarrollo y Planeación Educativa; el curso se concertó con el Centro Coordinador de Educación Continua y Mejoramiento del Estado de México y se implementaba cuando las Coordinaciones lo solicitaban. Cabe aclarar que a este curso tenía carácter de participación voluntaria.

Un aspecto que consideramos importante mencionar, es el contexto en el cual las autoridades solicitaron el curso: a partir del surgimiento del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa que propone la *Carrera Magisterial*, se reconoce a la supervisión escolar como protagonista del cambio y se solicita que se actualice sobre las exigencias del mismo a los responsables de esta tarea (*Ver anexo IV*).

Procedimiento.

Por la forma en que se desarrolló el taller: Exposiciones teóricas, análisis de lecturas, escenificaciones todos ellos con espacios de opinión abiertos; nuestra postura fue la de observadores independientes realizando registros de comentarios y participaciones de los supervisores, apoyados en entrevistas informales, las cuales se llevaban a cabo al inicio o término de las sesiones y/o a la hora del refrigerio.

Las observaciones, registros y anotaciones que hicimos tuvieron las siguientes características:

a) Que el comentario y/o participación tuviera una relación directa con los aspectos del programa de modernización educativa:

- Calidad en la educación.
- Organización escolar.
- Microplaneación educativa.

b) Que se mencionaran aspectos directamente relacionados con su autoconcepto como supervisores o con las tareas de la supervisión escolar:

- Liderazgo académico.

Así, los rasgos y límites que se perfilaron a analizar fueron los siguientes:

- *Rasgos actitudinales políticos.*
- *Rasgos actitudinales académicos.*
- *Rasgos actitudinales profesionales.*
- *Límites organizacionales.*
- *Límites personales.*

El orden no implica alguna jerarquía de importancia. De hecho, nuestras observaciones y registros no se limitaron a estos aspectos; esto es, estuvimos atentos a registrar cualquier acontecimiento que significara para los supervisores

y/o que en un momento dado alterara el plan establecido a realizar en cada una de las sesiones del curso.

Ahora bien, nuestro fin, más que calificar las actitudes de los supervisores como favorables o desfavorables, positivas o negativas, nos interesaba sobre todo comprender la base o mecanismos en que se sustentan, con el propósito de indagar sus posibilidades de cambio.

3.3. Resultados

Rasgos actitudinales políticos.

De manera tácita, los diferentes grupos de supervisores con que se trabajó mostraron interés por los aspectos de orden político. Esto se puede observar por el estatus en el cual se asume el supervisor en la estructura jerárquica del sector educativo. Además, es importante señalar que de los cambios que se han dado a nivel social en los últimos años, no escapa la figura del supervisor escolar quien ha buscado reestructurar la forma en la cual ha desempeñado sus funciones; por ejemplo, procurando mejorar sus condiciones de vida y de trabajo a través de el fortalecimiento de relaciones políticas, a veces ajenas al ámbito de su responsabilidad, el educativo.

Concretamente, en lo referente a las temáticas planteadas en el curso, el punto en que se virtieron más comentarios fue el relativo a los retos que plantea la modernización educativa.

La mayoría de supervisores concordaron en que el proyecto de modernización que se planteaba no era nada más que:

"...proyectos del actual gobierno que al terminar se cambiarían nuevamente... que sólo son una política sexenal más, y que aspectos tales como el de la calidad ya se habían manejado en sexenios anteriores, además, "eso" es propio del sector empresarial, que la escuela no debe concebirse como tal..."

En el punto de "*liderazgo académico*", los supervisores se autodescriben "conscientes de ser" y comportarse como líderes democráticos en sus gestiones. Dentro de este tema es interesante comentar que, a través de una dinámica, los supervisores muestran estilos de liderazgo autoritario, desde el punto de vista de quienes fungieron como sus subordinados, no obstante que ellos mismos se quejan de sus autoridades, mostrándose molestos por la forma en que sus autoridades los guían o se conducen como líderes.

Sobre el mismo tema, se pudo observar que aunque los supervisores manifiestan que para ser líderes hay que contar con ciertas habilidades comunicativas, sociales, académicas, etc. Sin embargo hubo algunos de ellos que mostraron carencias en este aspecto. Por ejemplo, se presentaron pocas intervenciones y cuando las hubo, las hacían en voz muy baja.

En lo referente a la "*organización escolar y supervisión*", las siguientes frases pueden dar cuenta de lo que el supervisor entiende que es su rol:

"...la política marcada por nuestras autoridades en este aspecto es incongruente con el reclamo educativo que se necesita..."

"...la organización y autoridad es de tipo vertical..."

"...no dan oportunidad a la democracia organizacional, no existe consenso..."

Un tema en el cual el supervisor reconoce su papel como agente político y de gestión, es el concerniente a la "*microplaneación educativa*"; admite que sus nexos políticos pueden serle muy útiles para establecer contactos con autoridades civiles y/o religiosas que le sirvan de apoyo en su contexto laboral; pero también muestran apatía al comentar:

"...no se puede, nuestras autoridades no nos lo permiten, no nos dan libertad..."

"...nos restringen mucho nuestras actividades, en todos los sentidos..."

Ahora bien, las anteriores opiniones se observaron a nivel grupal, existiendo así mismo comentarios individuales recabados en las entrevistas personales tales como:

"...yo si pude, estoy viendo la posibilidad de racabar fondos para arreglar algunas escuelas organizando un evento de apoyo a nuestro lider sindical..."

Es importante resaltar, en este apartado, que a pesar de que los supervisores se asumen como institucionales, esto es, leales a la organización a la que pertenecen, la connotación que ellos dan a la institucionalidad tiene tres matices:

- a) El primero, la lealtad a la persona gracias a la cual están en el puesto.
- b) El segundo, el concebir las políticas educativas como ajenas a las políticas de "su institución".
- c) Tercero, asumirse fuera del área académica para dedicarse principalmente al área política.

Una observación que ilustra lo anterior se presentó en el grupo de Ixtapán donde, casi al término de una sesión, una parte del grupo pidió ausentarse para dar la bienvenida a uno de sus líderes sindicales.

Por otra parte, otro de los aspectos que influyen en la organización es el desconocimiento de las autoridades por su rotación constante. Estas últimas cambian cuanto más cada cuatro años, lo cual demerita su imagen de autoridad ante sus subordinados que en su mayoría cuentan con muchos años de servicio, entre 20 y 25 años.

Ejemplo de lo anterior fue el suceso de Ixtapán en el cual los supervisores no reconocían la autoridad de su jefe inmediato superior quien por ser muy joven y de poca experiencia en el puesto, terminó por renunciar ante la presión de los supervisores.

Por otro lado y fuera del contexto del curso, pudimos observar una muestra clara de los nexos que los supervisores llegan a establecer con grupos tan fuertes como su sindicato. Por ejemplo, el grupo de Ixtapán afirmó: "...este hotel y sus extensiones nos la compró nuestro sindicato y fue regalo del antiguo gobernador..."

Encontramos resabios de posiciones de cacicazgo no sólo cuando muestran con presunción sus grandes extensiones de tierra o las casas de las que son propietarios, sino también, al momento en que enfatizan el estilo con el cual trabajan con sus subordinados -de manera "interpersonal-" en donde, se refieren a que sus asuntos los arreglan cara a cara y de manera personal.

Es necesario destacar que a lo largo de las sesiones de trabajo del taller, no faltó quien, a manera de burla, ventilara la adscripción política de alguno de sus compañeros.

Con lo que, a lo anterior, se suma la tendencia del supervisor a afiliarse a determinadas organizaciones políticas extra institucionales (*PRI, PRD, u otros partidos políticos*), que lo soportan y le sirven de guía ante sus responsabilidades en el sector educativo.

De este modo, se genera un dualismo expresado en dos dimensiones que signan la función de estos directivos, por un lado, ser representantes de la S.E.P. en sus escuelas y, al mismo tiempo, partidarios o líderes del partido político que los promovió o, por otro, el estar afiliado al *SNTE* y ser funcionario de la *SEP*.

Se pudo constatar que gran parte de ellos habían o estaban por ocupar puestos políticos ajenos al ámbito educativo, lo que refuerza su poder sindical y de autoridad política.

Además, en el ambiente de diferencias o lucha política que se observó en la mayoría de los grupos, era común que al momento de iniciar el curso existiera la interrogante hacia nosotros y los ponentes del curso: *"...de parte de quién vienen?"*...la cual deja al descubierto síntomas de conflictos internos entre las diferentes instancias que rodean el trabajo de la supervisión.

Rasgos actitudinales académicos.

Además de la característica política que explica por qué, al momento de iniciar el trabajo del taller, se mostraran reticentes a la participación; se pudo observar

que los supervisores carecen de información y del manejo conceptual de los planteamientos básicos del Programa de Modernización Educativa.

Debido a que se asumen como autoridad. En algunas sesiones pudo percibirse un clima de prueba y valoración para los expositores del taller. Esta situación permitió entrever que el supervisor se concibe como autoridad incuestionable que no acepta -o que le es difícil aceptar- que otros se percaten de su necesidad de actualización.

Al momento en que se mencionó uno de los aspectos pilares en los planteamientos de la modernización educativa: el de la calidad en los servicios educativos y los requerimientos que este concepto exige a la supervisión, pudo reafirmarse lo anterior, ya que la mayoría de supervisores expresaron que sus autoridades no les proveían con los elementos necesarios -sean cursos o materiales- para desarrollar un trabajo de calidad.

Las actitudes antes mencionadas parecen paradójicas si consideramos que la mayoría de supervisores cuenta con estudios de posgrado y que, por lo tanto, se puede creer que poseen los elementos suficientes para ser líderes académicos, creativos y conscientes. No obstante, asumen una posición apática y renuente frente al cambio. Esto se puso de manifiesto en una de las sesiones cuando, al momento de preguntarles si existía algún manual que definiera el perfil del supervisor, respondieron no saber. Nuevamente se les interrogó "*¿Y ustedes por qué no lo hacen?*" - Nadie respondió, sólo acertaron a mirarse unos con otros.

Otro evento significativo resultó cuando otro grupo de supervisores cuestionó el por qué, dentro del taller, se revisaban autores extranjeros y no nacionales; al hacerle la devolución de su pregunta mencionándole: *¿existe algún trabajo relevante sobre el tema hecho por mexicanos y en concreto por supervisores?*, su respuesta fue el silencio o un no sabemos.

Los supervisores suelen manifestar descontento con la forma de organización hacia el trabajo, incluso de los eventos que sus autoridades les presentan:

"...faltan cursos de actualización al igual que programas, libros y documentos acorde a nuestras necesidades..."

"...nuestras autoridades privilegian más lo administrativo que lo académico..."

"...ahora nuestro trabajo es más burocrático..."

"...nos piden el llenado de muchos formatos..."

"...reconocemos que en nosotros existe un bajo nivel de preparación o, en su caso, la preparación que tenemos es ajena a los asuntos magisteriales..."

"...se dá poco estímulo a la preparación por eso no lo hacemos..."

En resumen la preparación y el compromiso académico por parte de los supervisores escolares dista mucho de las exigencias planteadas por el Programa de Modernización Educativa, incluso, se nota muy poca capacidad para planear su función de supervisión.

Rasgos actitudinales profesionales.

Dentro de este factor el supervisor reconoce ser un profesional, pero considera que:

"...es necesario que nos preparemos ante los nuevos proyectos que nos atañen, los planteamientos o perfiles que se hacen de nosotros son difíciles de lograr...pero, es más, no podemos hablar de una preparación o de un desarrollo profesional de calidad cuando nuestras autoridades no nos lo permiten..."

La importancia, calidad y tiempo que cada supervisor otorga a sus diferentes asuntos, depende de su nivel personal de exigencia, criterios propios, prioridades y concepciones sobre la utilidad que le reporten estos aspectos (*Ver anexo V*). En ellas se observa el compromiso que el supervisor asume ante sus responsabilidades.

Sin embargo, los supervisores comentaron que no existe una capacitación al puesto de supervisión, por lo cual, ellos van adquiriendo habilidades y conocimientos a lo largo de su desempeño o bien, imitan el ejercicio del supervisor que les antecedió.

"...yo realizo mi trabajo tratando de hacerlo como lo hace quien a mi me supervisaba cuando fui director..."

"...en realidad no nos preparan para ser supervisores..."

"...sobre la marcha, uno va aprendiendo..."

A partir de esta apreciación, ellos mismos se caracterizan como expertos o inexpertos, hábiles o menos hábiles en la función supervisora; clasificación que no tiene ninguna relación con sus grados o preparación académica.

Para desarrollar su trabajo, el supervisor utiliza los elementos del liderazgo y busca las estrategias para agruparse dependiendo de sus intereses -ésto se observó en las dinámicas del taller- pues existieron grupos dependientes donde no siempre *"el que sabe hacer la tarea"*, es el líder natural; esto no significa que el grupo tenga un líder por actividad, sino que el líder del grupo *"permite que el hábil en la tarea"* funja como *"líder eventual"* y de esta manera evita que quede al descubierta su inhabilidad.

Esto se pudo notar en una actividad en la cual debían formar unos cuadros y algunos de ellos asumían una actitud demasiado pasiva esperando que los demás terminaran.

Generalmente se agrupan con personas con quienes pueden establecer vínculos que les permitan momentos de esparcimiento o posibles ganancias políticas, pues notamos que el tiempo que dedican a las tareas académicas es muy reducido.

El supervisor remite las exigencias institucionales y de organización a meras órdenes o instrucciones las cuales no se dialogan con sus grupos de trabajo y donde, en algunas ocasiones, otorgan más importancia a eventos secundarios al proceso educativo. El supervisor utiliza estas situaciones como justificaciones para dejar de lado sus verdaderas responsabilidades.

Además, saben que del establecimiento de buenas relaciones con el personal a su mando, depende en gran medida el éxito del trabajo planeado que, además,

le sirve no sólo a nivel educativo sino en sus aspiraciones políticas encubiertas. Este aspecto se pudo observar en algunos ejercicios de juego de roles realizados en el taller donde los supervisores tenían que representar alguna problemática que comúnmente se les presenta en su trabajo. En estas circunstancias se pudo observar que el control y la planeación de su zona de trabajo no se basa siempre, ni necesariamente, en el recurso de autoridad del que el supervisor está investido, sino que también es sostenido por las relaciones con grupos informales o autoridades ajenas a los espacios educativos, es decir, por el concurso de la dimensión de su función política.

"...nos pidieron que formáramos un comité de seguridad con padres de familia y maestros. Para eso es necesario hacer esta junta...además, necesitamos entregar documentos, estadísticas y formatos..."

"...necesitamos organizarnos para realizar los concursos, festivales, desfiles y exposiciones a nivel de zona; repartir boletos de cruz roja y vender el oro raspado..."

"...Por último, tenemos que aclarar quién no se presentó a las citas del sindicato..."

Aparentemente, algunos supervisores escolares manifiestan una posición de "conformismo" por lo ya logrado; esperando trascender únicamente en aspectos de su interés personal. Sin embargo, en algunos casos los supervisores mostraron interés en su actualización en temas de manejo de personal, planeación, entre otros.

Estos son los rasgos que consideramos inciden directamente en la función de supervisión. Ahora revisaremos lo que consideramos como los límites, que en nuestras observaciones rescatamos, en relación a la supervisión escolar.

Límites organizacionales para la función de supervisión escolar.

Por todo lo ya mencionado, se puede afirmar que teóricamente el supervisor cuenta con los elementos que le permiten desarrollar un trabajo de calidad; desgraciadamente ellos afirman:

"...nuestras autoridades no delimitan correctamente las funciones que tenemos que realizar..."

"...existe una verticalidad en la jerarquía organizacional sin posibilidad de modificación..."

"...A esto se le agregan trabajos extras que desvían la organización que intentamos tener para buscar espacios de actualización, con una carga excesiva en elaboración de tareas administrativas y un flujo de comunicación inapropiado en este nivel..."

Aunque de manera grupal reconocen que entre los supervisores existe gente capaz -con estudios de posgrado o de bastante experiencia- su capacidad no es aprovechada. Por otro lado, al ser demeritadas sus capacidades no asumen una posición de reivindicación de su saber, o no lo comparten. En algunos otros casos quien se atreve a realizar proyectos a nivel personal y/o grupal, asegura ser frenado por sus mismas autoridades.

Límites personales para la función de supervisión escolar.

A todo lo anterior habrá que agregar un factor que no se puede dejar de lado en todo contexto organizacional, el de las características que definen la personalidad de cada individuo.

Este aspecto, a pesar de ser mencionado al final, no es menos importante, es más, se podría afirmar que éste es el que guía los rasgos mencionados anteriormente y que permite dar respuesta de una manera más clara a las preguntas de quién es aparentemente el supervisor escolar, qué hace y cuáles son sus actitudes.

El supervisor escolar, como todo ser humano, por su marcado arraigo cultural a lo largo de su existencia, es susceptible a emociones, creencias y predisposiciones que influirán en sus percepciones y en la forma en que concibe las diferentes propuestas que le presenta su trabajo; en este caso, la propuesta de una necesidad de modernización en su persona y en su trabajo. Esto se pudo confirmar en un ejercicio en el que se trataba de observar lo que percibe el supervisor cuando se le presenta un evento.

Al presentarles una ilustración, -la mujer anciana/mujer joven-, a la mayoría de supervisores les costó trabajo distinguir los perfiles que le eran presentados; incluso algunos de ellos confirmaron que, a pesar de ya antes haber realizado esta dinámica, les era difícil lograr la solución de la tarea. Este ejercicio se cerró al guiarles a terminarlo y ellos mismos aceptaron y concluyeron que muchas de las veces el trabajo de supervisión está influenciado por las observaciones o intereses personales dejando de lado las metas que su trabajo profesional les exige.

A lo anterior habrá que agregar la posición que asume como autoridad al llegar al puesto de supervisión pues hay que tomar en cuenta que tras de sí existen varios años de trabajo como maestros de grupo, un tanto más como directores escolares y en algunos casos el tiempo que acumulan como auxiliares de supervisión. En este trayecto han ido apropiándose de usos, costumbres, saberes y prácticas que conforman lo que se denomina un "bagaje gremial" común en el magisterio. Lo que a su vez señala el estilo de liderazgo con que se desempeña para con sus subordinados y repercute con mucho en la autoimagen ante su trabajo.

"...la carencia de presupuesto para nuestras zonas donde se incluye el mobiliario y equipo necesario para desarrollar nuestro trabajo con eficiencia es insuficiente..."

"...Además, nuestro salario sufre un deterioro que mengua nuestros deseos de superación profesional y personal..."

Otro aspecto que repercute en la autoimagen del supervisor, es la forma en que éste percibe las evaluaciones académicas, pues asume que al estar evaluando su trabajo evalúan su persona.

Por último, mencionaremos dos aspectos que se observó repercuten en la supervisión: el primero hace referencia a la brecha generacional entre los supervisores, y su relación con los distintos niveles de formación en el magisterio. Los supervisores generalmente adultos de entre 45 y 60 años de edad, con un nivel de ejercicio profesional de aproximadamente 10 y 30 años, fueron formados con ideas y prácticas que chocan con las de los jóvenes

supervisores o maestros a su atención. Esto contribuye a demeritar su autoimagen como orientadores pedagógicos lo cual, a su vez, les induce a asumir formas de conducción autoritarias.

El segundo hace referencia al sexo del personal de supervisión. Es una variable que pudimos observar también influye en su actuar: la mayoría de supervisores eran del sexo masculino; las mujeres, comúnmente pocas en cada grupo, se podrían clasificar en dos tipos: a). las que eran seguidoras de los grupos de los hombres líderes y b) las "calladas" y trabajadoras en el desempeño académico, más dedicadas y rápidas para las tareas que se les asignaban.

Sólo hubo una excepción, la Coordinación de Naucalpan en donde hubo más elementos del sexo femenino y donde básicamente el nivel de trabajo en el que estaban inmersas era el preescolar y la primaria; comparativamente con los demás grupos, existía un ambiente de relaciones sociales más establecidas y los hombres estaban "por abajo". Las figuras fuertes eran las mujeres y se podía percibir una dinámica de trabajo más veloz.

De manera general se puede afirmar que el papel de las mujeres era el de cumplir ser eficientes, no críticas ni propositivas; con una actitud básicamente justificadora y conservadora más que pasiva.

Los límites personales para el ejercicio de la función que presentan los supervisores escolares se pueden resumir en dos puntos principales:

- 1) el malestar porque su saber y, en consecuencia su imagen personal no es reconocida por sus autoridades.
- 2) la preocupación de que se debilite su imagen de autoridad ante los subordinados al "dejar ver" áreas de incompetencia o aspectos académicos que no dominan o que por carencias o fallas les impidan un desempeño competente.

A partir de todo lo anterior se puede responder a las dos interrogantes iniciales del capítulo. El supervisor escolar es un profesional que en marcadas ocasiones se deja llevar más por sus intereses personales que profesionales y asume una actitud resistente ante las innovaciones del sistema educativo. Su actitud es básicamente conservadora y justificadora apoyándose en el estatus que ha logrado en la jerarquía escolar. Lo anterior hace que muchas veces responda a la defensiva ante los retos que se le presentan a nivel profesional y personal.

Frente al tema general de la *Modernización Educativa*, se pudieron recoger algunas expresiones a lo largo de los talleres; que a primera vista parecen contradictorias:

"...con la modernización educativa se presenta un panorama que invita a la conciencia, debemos tener apertura..."

"...la modernización es una trampa para que las autoridades puedan decir (incluso por medio de este curso), que están actualizando al magisterio nacional..."

"...la gente que tenemos mucho tiempo en el campo educativo siempre hemos oído que va haber muchos cambios..."

"...realmente creo que la carrera magisterial será una nueva forma de engañar al sector educativo..."

"...creo que la propuesta de modernización tiene como fin -sacudir nuestras conciencias..."

"...no nos sentimos ajenos al progreso y las necesidades, tenemos "escuela" y apoyo..."

"...las actuales necesidades que nos plantean nuestras autoridades nos están volviendo administrativos, burócratas..."

"...los eventos no académicos nos aglutinan..."

"...nos falta libertad..."

Lo descrito anteriormente, pone de manifiesto lo que viene a ser el primer paso para un cambio de actitud: las inquietudes que se despiertan ante lo inminente: la necesidad de actualización y con ello el estar al día ante lo que se presente.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos tratado de buscar respuesta a una interrogante principal *¿Están dispuestos los supervisores escolares del Estado de México a asumir los cambios de concepción y compromisos implicados en la Modernización Educativa emprendida por la administración del Lic. Carlos Salinas de Gortari?*

Con el fin de encontrar respuesta (s) a ésta pregunta, se realizó una indagación documental sobre los sustentos y propósitos de la Modernización Educativa y con ello lograr una comprensión de los requerimientos para su realización. También se buscó, a partir de una revisión de la literatura sobre la supervisión escolar de varios países, un conocimiento de las habilidades teóricas y técnicas requeridas para el desempeño competente de la función de supervisión escolar.

Finalmente, la indagación incluyó el análisis y estudio de las actitudes y creencias de un conjunto de supervisores escolares de seis regiones del Estado de México, durante la conducción de sendos cursos de actualización a aquellos. En primer lugar, el análisis de los documentos *Programa Nacional de Modernización Educativa 1989-1994* y *Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica (SEP-SNTE) DE 1992*, dejan muy claras las pretensiones y propósitos de esta política educativa, brevemente:

La Modernización Educativa forma parte de un proyecto global de modernización del país, que es la plataforma política de Carlos Salinas de Gortari, primero como candidato a la presidencia del país y luego como presidente. Esta política tiene un significado claro, se trata de armar un nuevo modelo de desarrollo económico del país, en virtud del total agotamiento del anterior modelo económico *"desarrollo estabilizador"* y de las profundas transformaciones económicas, comerciales y geopolíticas del entorno internacional que se sintetizan en el concepto de *"globalización de la economía"*. No abundaremos sobre las repercusiones o impactos económicos, sociales y

políticos del modelo neoliberal o modernizador, por que no somos expertos en este campo.

Sin embargo, consideramos conveniente destacar, a partir de los autores revisados en el primer capítulo de este trabajo, que existe evidencia clara del agotamiento del modelo económico de desarrollo estabilizador, tal es el caso de la profunda crisis que vivió el país a principios de la década de los ochentas. Asimismo, hay evidencia de los rezagos económicos, sociales, tecnológicos y la virtual obsolescencia del aparato productivo de bienes y servicios que no solo era incapaz de competir en el comercio internacional, sino que también lo era para satisfacer el mercado interno. En lo que no contamos con evidencia es sobre si la política económica aplicada durante casi seis años por el presente régimen, vaya a resolver los problemas viejos y nuevos que aquejan a nuestra sociedad.

En síntesis, estaban dadas las condiciones objetivas para la sustitución del modelo de desarrollo tradicional. La modernización era necesaria, el problema entonces se ubica en el *timing* (disculpas por el *pochismo*) con el que se instrumenta. Es decir, si en gradual o compulsiva, en uno y otro caso los efectos son marcadamente diferentes, en términos de sus costos sociales. En otras palabras, metafóricamente hablando, nuestro país es como un mosaico sociocultural; no somos una sociedad homogénea, como la japonesa, china, etc.; en el que hay enormes diferencias en desarrollo económico, educativo, social, productivo, entre otros.

Estas diferencias, a su vez, hacen diferencias en los ritmos en los que las distintas comunidades, clases o sectores sociales, regiones, etc., responden y asimilan los cambios propuestos o impuestos por la élite dirigente del país. La estrategia de introducción compulsiva de la modernización hace *iguales* a los *desiguales*, provocando con ello dramáticos efectos desestabilizadores de la vida social y económica del país. Quizá una estrategia gradual, sin prisa pero sin pausa, haga menos doloroso el cambio.

Como antes se mencionó la modernización global de la sociedad es un proyecto del nuevo modelo de desarrollo económico. Para que tal proyecto sea

sustentable requiere crear las condiciones y recursos humanos que lo soporten, la educación cumple con esta misión entre otras. En consecuencia, la educación tiene que modernizarse.

Sencillamente, la educación tradicional respondía a las necesidades de un modelo de desarrollo caduco, que al ser sustituido, tiene que modificarse para responder a nuevas demandas. Para nadie es desconocida la relación dialéctica entre la educación y el desarrollo económico. Antes, el sistema educativo nacional era marcadamente centralista, como lo era el modelo político-económico. Ahora, se requiere una descentralización educativa, que eufemísticamente se le llama *federalización*, moderadamente centralizada; quizá parezca paradójica, lo es.

Anteriormente, la educación básica, obligatoria, laica y gratuita incluía la primaria, con sus planes y programas de estudio por área integradas y si libro de texto gratuito por grado. Ahora, la educación básica obligatoria, menos laica y parcialmente gratuita, incluye la primaria y secundaria, siendo opcional un año de preescolar. Los planes y programas de estudio por asignatura, idiosincráticamente concursados, sólo para primaria.

Antes, los maestros corporativizados en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, eran promovidos, escalafonariamente, con criterios de *antigüedad y meritocracia sindical*. Para ascender escalafonariamente y ocupar cargos de dirección bastaba con la paciente espera del paso de los años y la oportuna incorporación en el aparato sindical; no se requería de la actualización permanente no de la realización de estudios de posgrado. Ahora, además de la meritocracia sindical, se requiere de la actualización docente y la realización de posgrados, para alcanzar promociones en el carrera magisterial, dentro de la cual muchos son los llamados y pocos los recompensados.

El concepto que sintetiza la política de modernización educativa es el de calidad de la educación. Todas las medidas arriba mencionadas se justifican con el propósito de llevar la calidad de los contenidos y enseñanza que se distribuye y transmite entre la población escolar mexicana. Existe un marcado paralelismo

entre los mundos productivo de bienes y servicios, y el educativo, mientras en el primero de reitera por todos los medios el mensaje de la ideología de la *calidad total* y la *productividad*; en el segundo, *la calidad o excelencia* y la *eficiencia o productividad académica*. En ambos mundos no se logra precisar el contenido sustantivo de aquellos conceptos. Por lo mismo, no se conocen los términos de la evaluación de sus resultados y productos.

Dada la ambigüedad de los términos de *calidad* y *eficiencia o productividad académicas*, los expertos de la Secretaría de Educación Pública han recurrido a estrategias administrativas (*accountability*) y normativas para regular el trabajo docente, tecnicopedagógico y de supervisión. Reglas nuevas para viejas prácticas. Este sincretismo político, imponer nuevas prescripciones a obsoletas prácticas docentes, es resultado del desconocimiento de los avances y aportaciones de las ciencias de la educación y del menosprecio y tener a la participación de los docentes en la toma de decisiones.

El resultado de este sincretismo es que los maestros desconfían de las medidas de los expertos y éstos, a su vez, desconfían de la capacidad de los maestros. La desconfianza mutua genera incertidumbre, de la cual se sirven los dirigentes sindicales para mantener bajo control a los maestros. Sólo ellos pueden reducir la angustia provocada por autoridades educativas; que en buen número provienen del propio aparato sindical, se cierra el círculo.

La conclusión que extraemos es que la política de modernización educativa es clara en cuanto a sus propósitos globales y estructurales y no lo es en cuanto a su axiología, valores y acciones, a su significado pragmático en el aula. Esto se manifiesta en un clima de incertidumbre para los maestros, directores y supervisores escolares, personal de apoyo y padres de familia.

Como veremos más adelante este clima de incertidumbre fomenta, entre los supervisores, la incredulidad sobre la calidez de las intenciones de la modernización educativa, lo cual se combina con la vigencia de las viejas prácticas clientelistas sindicales, para producir un reforzamiento del sistema de creencias tradicionales de los maestros supervisores.

Este sistema de creencias entra en contradicción con las responsabilidades y competencias profesionales de un supervisor escolar competente, que en este trabajo se ha caracterizado como un *liderazgo académico*. En esta perspectiva, consideramos necesario atender los siguientes temas de lo que puede llamarse una agenda para la supervisión escolar competente.

- Reconsiderar, o mejor aún debilitar, el fuerte contenido político del puesto de supervisor, ubicando el rol de éste como un profesional que, por su posición en la jerarquía de la estructura educativa, *pivote entre los mandos educativos superiores y los directores y maestros*, tiene que asumir una actitud de compromiso equilibrada entre ambas partes. Situación que en determinados momentos, el profesor supervisor la vive como paradójica o contradictoria. Tratar de ser concertador eficiente de las decisiones educativas de la autoridad y las necesidades académicas y profesionales de los directivos y maestros de la escuela. Para lo cual es indispensable que el profesor supervisor elabore un plan de desarrollo integral de los cursos escolares que supervisa.

- Es necesario separar las prácticas políticas partidistas, auspiciadas por el sindicato, de la función supervisora. Con esto no se pretende la despolitización del supervisor o de los maestros en general, sino que la política partidista se practique en los escenarios y tiempo que le corresponde, y éstos no son las escuelas y horarios de enseñanza.

En esta perspectiva, el supervisor, como cualquier ciudadano, ejercerá sus derechos políticos fuera de la escuela y en otro tiempo distinto al que dedica a la supervisión. Así mismo, sus méritos políticos no tienen porque ser recompensados con promociones en la estructura educativa, sino en la partidista.

- Academizar el sindicato de maestros, sin abandonar las reivindicaciones económicas, laborales y sociales, es necesario que el sindicato revalore los logros académicos de los profesores.

En este contexto, de la misma manera que debería existir una autonomía entre las autoridades educativas y el sindicato, también se necesita de un órgano

colegiado autónomo del sindicato y las autoridades académicas, que se encargue de los procesos de selección y promoción de los profesores a los cargos de directores y supervisores escolares.

- La creación de un Colegio Estatal de Supervisión Escolar Autónomo resolvería las fallas de origen de la dualidad del supervisor que debe *quedar bien* con el sindicato y con las autoridades educativas en turno, a expensas del magro desarrollo educativo de los centros escolares. Este cuerpo colegiado establecería los criterios académicos, profesionales y normativos para la selección, promoción y mejoramiento de la supervisión, vía los méritos académicos y resultados educativos logrados por los supervisores.

Finalmente, a partir de los argumentos antes expuestos, arribamos a algunas respuestas a la interrogante inicialmente planteada.

Primero, los supervisores escolares se comprometerán con la modernización educativa, o con cualquier otra política educativa, en la medida que sea teórica y prácticamente comprensible para ellos. Es decir, en la medida que haya correspondencia entre propósitos, medios y acciones y que su compromiso se sustente en criterios objetivos, públicos y coherentes con dichos propósitos, medios y acciones. Si se mantiene la ambigüedad, los dobles mensajes que introducen altas dosis de incertidumbre, ellos no se arriesgarán y mantendrán los sistemas de creencias que los han llevado a donde se encuentran.

Segundo, si la modernización educativa exige cambios de actitudes en los supervisores, directores y maestros, tiene que crear las condiciones o reglas del trabajo docente y la supervisión de manera que se puedan desarrollar nuevos sistemas de creencias, fincadas en el profesionalismo, la superación académica, la actualización permanente y el mejoramiento constante de los niveles de calidad de la educación.

Si ésto no ocurre, los supervisores no tienen porque modificar sus actitudes atendiendo a los llamados voluntaristas, del chantaje moralista del apostolado, y otros recursos demagógicos que pretendan escamotear la responsabilidad mutua

de gobierno, maestros y sociedad de procurar las mejores condiciones posibles para que cada parte realice su trabajo al máximo de su capacidad.

BIBLIOGRAFIA

ARROYO, A. "Calidad el eje central", en: *Mira*, Vol. 4, Num.190, Octubre 1993, p.p. 25-27.

COLL, C. "El papel del curriculum en el proceso de la reforma de la enseñanza: sugerencias para un debate", en: Huarte, F. (Coord.) Temas actuales sobre psicopedagogía y didáctica, Ed. Narcea, España, 1988, p.p. 42-55.

COOMBS, P. (1985) The world crisis in education: the view from the eighties, Oxford University Press, USA, p.p. 105-135. Traducción elaborada por Mtro. Prócoro Millán Benítez.

COMISION NACIONAL MIXTA SEP-SNTE; Carrera Magisterial, SEP, México, 1993, p.170.

CONSEJO NACIONAL TECNICO DE LA EDUCACION; Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, Publicaciones de la SEP, Serie Modernización Educativa, Mayo 18, 1992.

FERMIN, M. (1980) Tecnología de la supervisión docente, Ed. Kapelusz, México, p. 241.

FLORES, R. "Crisis de valores y principios", en: *Excélsior*, México, D.F. 25 de Julio de 1993, p. 1 y 10.

FOLLARI, A. "El rol del supervisor y la evaluación docente", en: *Cero en conducta*, Año 6, Num. 25, Mayo-Junio 1991.

GUEVARA, N.G. "El malestar educativo", en: *Revista Nexos*, Febrero 1992, p.p. 21-36.

HUSÉN, T. (1981) La escuela a debate. Problemas y futuro, Ed. Narcea, España, p. 166.

LATAPI, P. (1991) Educación y escuela: aprendizaje y rendimiento, Nueva imagen, SEP, México, p. 298.

LEMUS, A. (1975) Administración, dirección y supervisión de escuelas, Ed. Kapelusz, Argentina, p. 382.

LEY GENERAL DE EDUCACION, CONALTE, Poder Ejecutivo Federal, México, Julio 1993, p. 52.

M'BOW, A. "Educación para todos", en: El correo de la UNESCO, UNESCO, Mayo 1983, p.p. 3-4.

MOSHER, R. y PURPEL, D. (1974) Nuevo enfoque de la supervisión. Un desafío al concepto tradicional, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, Capítulo 1.

MUÑOZ, I.C. (1991) La educación en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y el programa de Modernización Educativa, UNAM, México, Capítulo 1.

MUÑOZ, S. y ROMAN, P. (1989) Modelos de organización escolar, Ed. Cincel, España, p. 241.

O.C.D.E. (1991a) "Medición de resultados, apreciación y supervisión", en: Escuelas y calidad de la enseñanza: informe internacional, Ed. Paidós/MEC, Madrid, Capítulo 7.

O.C.D.E. (1991b) "La organización de la escuela", en: Escuelas y calidad de la enseñanza: informe internacional, Ed. Paidós/MEC, Madrid, Capítulo 9.

OWENS, R. (1992) "El liderazgo en la escuela ", en: La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa, Ed. Santillana, México, Capítulo 6.

SABIRON, F. (1989) Evaluación de los centros docentes, Ed. Cooperativa de Artes Gráficas, España, p. 256.

SANDOVAL, E. "Dirigir, supervisar, en muy primarias condiciones", en: *Mira*, Vol. 4, Num. 189, Octubre 1993, p.p. 28-31.

SEP. (1987) Manual del supervisor de zona de educación primaria, SEP, México, p. 272.

SEP. (1989) Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, SEP, México.

SNTE, Historia mínima del SNTE, 1989-1992, México, p. 50.

TONNUCI, F. "Enseñanza-aprendizaje: una antigua relación que hoy tenemos que verificar", en: Huarte, F. (Coord.) Temas actuales sobre psicopedagogía y didáctica, Ed. Narcea, España, 1988, p.p. 24-33.

TYLER, W. (1991) Organización escolar, México, Ed. Morata, p. 222.

VILLORO, L. (1991) Crear, saber, conocer, Siglo XXI Editores, México, p. 310.

ANEXOS

ANEXO I. FORMATO PARA LA ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES.

DATOS GENERALES.

ZONA _____ SECTOR _____

SUPERVISOR _____

CICLO ESCOLAR _____

FECHA DIA _____ MES _____ AÑO _____

1. En materia de planeación y programación.

I. DETECCIÓN DE NECESIDADES

INSTRUCCIONES: Considerando a la necesidad como la discrepancia entre la realidad que presentan los planteles de la zona, con la situación ideal que marca la normatividad vigente, los objetivos educativos y las funciones asignadas a los diferentes puestos que los conforman, anótelas de acuerdo a su importancia y con base en el análisis de la existencia o posibilidad de recursos.

1.1 Necesidades en materia de planeación y programación

1.1.1

1.1.2

1.1.3

1.1.4

1.1.5

1.1.6

II. OBJETIVOS

INSTRUCCIONES: Considerando el objetivo como un enunciado de acciones que persiguen una finalidad educativa, con base en las necesidades descritas y las opciones de satisfacción más factibles, enumere los objetivos de este programa.

1.2 Objetivos en la materia de planeación y programación

1.2.1

1.2.2

1.2.3

1.2.4

1.2.5

1.2.6

III.METAS

INSTRUCCIONES: Considerando como meta la especificación de los objetivos en términos de productos a lograr en un tiempo determinado a continuación anótelas progresivamente, tomando en cuenta el número del objetivo al que corresponde.

1.3.Metas	en	Fecha de inicio	Programación	Conclusiones
materia de:	y planeación,			por meta.

1.3.1

1.3.2

1.3.3

1.3.4

1.3.5

1.3.6

IV.ACTIVIDADES

INSTRUCCIONES: Estas constituyen las formas o medios que sistematizan la acción para el logro de los objetivos o metas. A continuación, can base en los productos descritos en las metas, anote usted las actividades más significativas, tantas como sean necesarias, enumeradas de acuerdo a la materia administrativa correspondiente. En la columna de la derecha los recursos requeridos según el caso.

1.4 Actividades en Recursos	Planeación	y
materia de:	programación	
1.4.1		
1.4.2		
1.4.3		
1.4.4		
1.4.5		
1.4.6		

A continuación se presentan las materias administrativas que deberán llenarse siguiendo las mismas instrucciones descritas anteriormente y establecidas para cada uno de ellos.

2. En materia técnico-pedagógica.
3. En materia de administración de personal.
4. En materia de recursos materiales
5. En materia de recursos financieros
6. En materia de control escolar
7. En materia de servicios asistenciales
8. En materia de extensión educativa
9. En materia de escuelas particulares
10. En materia de organización escolar.

V. Calendarización y seguimientos de metas.

INSTRUCCIONES: Anote en la columna de la izquierda las metas en orden progresivo de acuerdo a la secuencia que presentan los objetivos de este programa, en la columna de la derecha sombree los cuadros correspondientes al periodo de duración determinado en la programación de la meta, para el seguimiento de las metas registre con una cruz el avance en la realización de las actividades.

Metas Alcances SEP OCT NOV DIC ENE FEB MAR ABR MAY JUN

ANEXO II. Calendarización.**Septiembre.**

1. Instauración del Consejo Técnico Consultivo de Zona.
2. Programar actividades del CTC de Zona.
3. Elaboración del Programa Anual de Actividades.
4. Organizar los sistemas de apoyo de los planteles a su cargo.
5. Identificar las necesidades de capacitación y/o actualización de los docentes.

Octubre.

4. Organizar los sistemas de apoyo de los planteles a su cargo.
6. Elaboración del Programa Anual de Supervisión.
7. Realizar visita diagnóstica.
- 7a. Análisis de la calidad del servicio educativo.
- 7b. Determinar objetivos y metas para el ciclo escolar.
8. Distribuir el personal para la realización de actividades del Programa Anual de Actividades.
9. Determinar responsabilidades inherentes a las actividades del Programa Anual de Actividades.
10. Distribución, adquisición y almacenamiento de los recursos materiales.

Noviembre.

10. Distribución, adquisición y almacenamiento de los recursos materiales.
11. Evaluar las actividades realizadas por el personal docente.
12. Establecer los mecanismos de comunicación entre autoridades y subordinados.
13. Evaluar el desempeño de los directivos a partir de las normas establecidas.

Diciembre.

4. Organizar los sistemas de apoyo de los planteles a su cargo.

Enero.

5. Identificar las necesidades de capacitación y/o actualización de los docentes.

14. Realizar visita formativa.

Febrero.

11. Evaluar las actividades realizadas por el personal docente.

Marzo.

14. Realizar visita formativa.

Abril.

13. Evaluar el desempeño de los directivos a partir de las normas establecidas.

Mayo.

14. Realizar visita formativa.

15. Interpretar los resultados comparándolos con los objetivos establecidos.

Junio.

11. Evaluar las actividades realizadas por el personal docente.

16. Evaluar los resultados obtenidos en el año escolar.

17. Realizar análisis de discrepancias.

Julio.

18. Elaborar Informe Anual de Actividades.

19. Elaborar informe sobre redistribución del personal docente.

Agosto.

20. Planeación y programación del siguiente ciclo escolar.

21. Cursos de capacitación y actualización.

ANEXO III. Guía para la Valoración y el Desarrollo de la Institución Escolar.

PRESENTACION.

En el trabajo educativo en los Centros Escolares inciden múltiples aspectos: unos favorecen nuestra actuación y otros la entorpecen; se podrían consultar distintos autores, teorías e investigaciones que plantean el tema y sus soluciones desde múltiples enfoques. Sin embargo, quizá los directamente implicados, deban plantear qué está ocurriendo realmente en el Centro y cómo nos gustaría que se desarrollarán las actividades en el mismo.

FINALIDAD.

El objetivo de este documento de trabajo es recoger su opinión sobre los distintos temas que se plantean, para su posterior discusión. Se pretende clarificar el funcionamiento de los centros para cualquier mejora que sea necesaria.

INSTRUCCIONES GENERALES.

El cuestionario se compone de bloques temáticos distintos en los que se tratan una serie de cuestiones referentes al funcionamiento del centro; cada cuestión puede requerir una respuesta del tipo siguiente:

Señalar en la escala correspondiente la situación real y/o ideal.

Indicar si o no.

Respuestas abiertas donde puede expones su punto de vista.

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES.

Señale con una (x) el cuadro que corresponda a su respuesta.

1. Sexo Masculino () Femenino ()

2. Edad: _____

3. Año en que ingresó a la docencia: _____

4. Grado máximo de escolaridad: _____

5. Situación administrativa actual:

Propietario definitivo ()

Propietario provisional ()

Contratado ()

Comisión de servicios ()

6. Desempeña su función docente en:

Preescolar () Primaria ()

Secundaria () Bachillerato ()

Normal ()

Funciones de apoyo al centro ()

Adscrito a programas de innovación ()

7. Si es Usted autoridad o funcionario:

Director ()

Subdirector ()

Jefe de departamento ()

Jefe de área ()

Jefe de materia ()

Adjunto ()

Secretario ()

Otros

PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES.

Las siguientes cuestiones hacen referencia al Programa Anual de Actividades y su proceso de elaboración. Le solicitamos indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los siguientes afirmaciones sobre el tema y desde una doble perspectiva la situación actual de su centro (real) y la que Usted consideraría como más apropiada (ideal) según la escala siguiente:

MA muy de acuerdo A de acuerdo

IN indiferente D desacuerdo

8. El plan de la escuela se elabora con la colaboración de todos y sin enfrentamientos de ningún tipo.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

9. El plan de la escuela responde exclusivamente a los aspectos que reglamenta la Circular de inicio de año escolar.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

10.El plan de la escuela responde a nuestras propias inquietudes, realidad escolar en la que actuamos y peculiaridades de nuestros alumnos.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

11.En la escuela, hay profesores inconformes con el proceso de elaboración del plan y/o con su contenido.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

12.Personalmente acepto y sigo en mi programación de curso las directrices del plan de la escuela.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

13.El plan de la escuela debe recoger aspectos relativos a la actuación de cada profesor en su clase.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

14.Cada año se elabora primero su propio plan y después se pone en común con el resto de los años.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

15.El plan de la escuela debe ser elaborado únicamente por el profesorado, sin la participación de otros elementos.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

16.El plan de la escuela es una guía opcional, cada profesor tiene la autonomía suficiente para adaptarlo a su clase.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

17.A lo largo del año escolar, hay reuniones periódicas independientemente de lo que marca la normativa legal para replantear y reorientar el plan de la escuela, a la vista de los resultados que se obtienen.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

18. Con una buena voluntad por parte de todos el plan de la escuela sería innecesario.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

19. Se incluyen los objetivos generales a nivel de la escuela

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

20. La selección de objetivos mínimos por áreas y niveles.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

21. Los temarios de las asignaturas.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

22. Los libros de texto seleccionados.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

23. Los criterios de evaluación de los alumnos.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

24. La distribución de alumnos.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

25. Los criterios de adscripción a grados, áreas y asignaturas (en secundaria).

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

26. Las funciones específicas, horarios de reunión y sistemas de coordinación concretos entre las autoridades.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

27. El diseño de actividades a realizar por el alumnado.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

28. La programación de las actividades extraescolares.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

29.La programación de actividades a realizar conjuntamente por parte de padres y profesores.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

30.La distribución y uso de los distintos medios, recursos, aulas y espacios de la escuela.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

31.El sistema de comunicación e información a la familia.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

32.Las actividades de relación con la comunidad.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

33.Los criterios de seguimiento y evaluación del cumplimiento de lo establecido en el plan de la escuela.

REAL: SI NO

IDEAL: SI NO

Se plantean a continuación algunas cuestiones relativas al Informe Anual. Señale con una (X) la opción más válida.

34.Qué es el Reporte Anual.

El reporte es la evaluación del plan de la escuela ()

El reporte es la justificación del porqué no se ha podido cumplir el plan de la escuela en su totalidad ()

El reporte es un documento oficial que se envía a supervisión ()

35.El consejo técnico de la escuela considera el reporte como:

Importante para el centro ()

De trámite administrativo ()

36.El reporte se utiliza como documento base para la elaboración del plan de la escuela:

SI ()

NO ()

37. ¿Qué documento considera Usted más útil para el buen funcionamiento de la escuela, el reporte o el plan de la escuela?

CLIMA ESCOLAR.

La dimensión del clima escolar incluye variables relacionadas con el ambiente de su escuela. Para cada uno de los siguientes rasgos bipolares, señale con una (x) en cada una de las escalas real e ideal el número que mejor exprese su opinión, respecto a como percibe Usted el clima de su escuela, en base a la siguiente escala:

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy bueno | 3. Malo |
| 2. Bueno | 4. Muy malo |

38. Confianza 1 2 3 4 Suspicious

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

39. Domina la rutina 1 2 3 4 Innovador

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

40. Rígido 1 2 3 4 Flexible

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

41. Cooperativo 1 2 3 4 Competitivo

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

42. Seguro 1 2 3 4 Inestable

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

43. Agradable 1 2 3 4 Desagradable

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

44. Gratificante 1 2 3 4 Frustrante

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

45. Anima 1 2 3 4 Desanima

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

46. De ayuda 1 2 3 4 Coarta

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

47. Desearía mantenerlo 1 2 3 4 Desearía cambiarlo

REAL: 1 2 3 4

IDEAL: 1 2 3 4

48. ¿Podría Usted calificar con los adjetivos que considere pertinentes, hayan o no aparecido en los rasgos bipolares anteriores, el ambiente actual de la escuela?

49. Estoy plenamente satisfecho con la organización y funcionamiento de la escuela.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

50. La mayor parte de los compañeros demuestran interés hacia la escuela.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

51. Se tienen en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de todos los compañeros.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

52. Se pueden expresar libremente las opiniones profesionales, sin correr el riesgo de que alguien se ofenda.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

53. Algunos compañeros se oponen a la realización de muchas de las actividades que se proponen.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

54. Hay distintos grupos entre los compañeros, pero todos cooperamos en la planificación y realización de las actividades de la escuela, independientemente de quien las proponga.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

55.Los padres colaboran con la escuela a la hora de plantear, planificar y realizar actividades.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

56.Todos nos sentimos implicados en las actividades de la escuela.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

57.Las relaciones entre los compañeros son satisfactorias.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

58.Las relaciones con los alumnos son satisfactorias.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

59.Las relaciones con los padres son satisfactorias.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

60.El ambiente actual de la escuela es, a grandes rasgos:

Abierto ()

Flexible ()

Familiar ()

Rígido ()

Satisfactorio ()

Insoportable ()

Indique otro calificativo si lo considera conveniente.

61.Se podría caracterizar por:

El respeto ()

La confianza ()

El recelo ()

La colaboración ()

La competitividad ()

El temor ()

Las buenas relaciones entre todos ()

La existencia de grupos de amigos ()

Las oportunidades para participar ()

Indique otra característica si lo considera oportuno.

62.Si Usted tuviera que describir el ambiente de su escuela diría que....

CONDUCTA DEL PROFESOR.

63.Cómo valoraría si alguien no asistiera a la mayoría de las reuniones.

REAL: MA A IN D

64.Si no participara en la mayoría de las reuniones.

REAL: MA A IN D

65.Si presionara para introducir nuevas ideas y actividades en la escuela.

REAL: MA A IN D

66.Si planteara en las reuniones preguntas y temas de tipo personal.

REAL: MA A IN D

67.Si señalara los defectos y errores del resto de sus compañeros.

REAL: MA A IN D

68.Si lo considera oportuno, puede indicar alguna conducta no citada y que se valorara como muy adecuada.

69.Con respecto a sus compañeros raramente demuestran sus emociones.

REAL: MA A IN D

70.Son puntuales.

REAL: MA A IN D

71.Son perseverantes en su trabajo.

REAL: MA A IN D

72.Están muy motivados.

REAL: MA A IN D

73.Les gusta ser independientes.

REAL: MA A IN D

74.Asisten a clase aunque no se encuentren bien.

REAL: MA A IN D

75.Son emprendedores.

REAL: MA A IN D

76.Generalmente, reaccionan de la misma manera.

REAL: MA A IN D

77.Acatan las ordenes y normativas ministeriales sin mayor discusión.

REAL: MA A IN D

78.Son diplomáticos en las relaciones profesionales.

REAL: MA A IN D

79.Se identifican con su trabajo en la escuela.

REAL: MA A IN D

80.Prefieren el trabajo individual al de equipo.

REAL: MA A IN D

81.Son creativos.

REAL: MA A IN D

82.Son sinceros.

REAL: MA A IN D

83.Merecen plena confianza.

REAL: MA A IN D

84.Sus compañeros se preocupan por el rendimiento académico de los alumnos.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

85.La satisfacción de los alumnos.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

86.Preparar alumnos competentes.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

87.Que la mayoría de los alumnos alcancen los objetivos prefijados.

REAL: MA A IN D

IDEAL: MA A IN D

88.Que los alumnos se adapten a las normas establecidas.

REAL: MA A IN D

89.Si desea puede Usted añadir alguna cuestión respecto a los alumnos que pueda preocupar especialmente a los profesores y no haya sido expuesta.

AUTORIDADES DE GOBIERNO DE LA ESCUELA.

90. Considera Usted que el director de la escuela es:

- | | | | |
|-------------|-----|---------------|-----|
| Racional | () | Intuitivo | () |
| Flexible | () | Estricto | () |
| Renovador | () | Conservador | () |
| Formalista | () | Informal | () |
| Comprensivo | () | Inaccesible | () |
| Autoritario | () | Participativo | () |
| Consecuente | () | Imprevisible | () |
| Burócrata | () | Deja hacer | () |

91. Ante un problema a resolver, la reacción del director depende:

- a. de la persona que lo plantee ()
 b. de la naturaleza del problema en sí ()

92. ¿Podría Usted valorar el procedimiento de elección y funciones del director, tal y como vienen determinadas por la Ley General de Educación y tal y como se cumplen en su escuela?.

93. ¿Considera Usted necesaria la figura del Jefe de Departamento?.

94. Exponga Usted su opinión respecto a la composición de los Consejos Técnicos y al Consejo Técnico de su escuela en concreto.

95. Exponga su opinión respecto a las atribuciones de los Consejos Técnicos.

96. ¿Considera Usted que el Consejo Técnico de su Escuela responde al concepto de participación que se deriva de su implantación legal?.

97. En una escala decimal del 1 al 10 ¿qué puntuación atribuiría Usted al Consejo Técnico de su escuela?

TOMA DE DECISIONES.

Señale con una (x) la respuesta que considere más oportuna respecto a las cuestiones siguientes en base a la presente escala:

SI-siempre AV-a veces NU-nunca.

98. En la escuela, tengo la posibilidad de plantear cuestiones y sugerir soluciones.

- | | |
|---|----------|
| Respecto a mi clase | SI AV NU |
| Relativas al funcionamiento de la escuela | SI AV NU |
| Respecto a otros temas | SI AV NU |

103.¿En qué medida influyen en las decisiones de la escuela, los siguientes personas:

Los alumnos	MU	BA	PO	NA
Los compañeros de la escuela	MU	BA	PO	NA
Los compañeros de otras escuelas	MU	BA	PO	NA
Los padres de alumnos	MU	BA	PO	NA
La supervisión	MU	BA	PO	NA
Las normas de la administración	MU	BA	PO	NA
El personal de la escuela	MU	BA	PO	NA
Los equipos de apoyo a la educación	MU	BA	PO	NA
Las organizaciones sindicales	MU	BA	PO	NA
Los seminarios y/o grupos de trabajo	MU	BA	PO	NA
Otros organismos profesionales	MU	BA	PO	NA
El director	MU	BA	PO	NA
El consejo técnico	MU	BA	PO	NA
Otros (especifique)	MU	BA	PO	NA

REFORMAS E INNOVACIONES EDUCATIVAS EN LA ESCUELA.

104.Considero que la escuela ha estado sometida a demasiados cambios en los últimos años.

REAL: MA A IN D

105.En mi opinión ha habido muy pocas innovaciones en la escuela en los últimos años.

REAL: MA A IN D

106.Si la escuela se apegara a distintos programas de innovación, yo participaría activamente en ellos.

REAL: MA A IN D

107.Algunas reformas e innovaciones se hacen por cambios previamente determinados por la SEP antes de experimentarse en la escuela.

REAL: MA A IN D

108.Creo que soy capaz de introducir innovaciones en la escuela.

REAL: MA A IN D

109.La innovación incrementa la cantidad de trabajo que tenemos que realizar con la tarea de atención a nuestros alumnos.

REAL: MA A IN D

110.Las innovaciones suelen aportar escasas ventajas a las denominadas "prácticas tradicionales".

REAL: MA A IN D

111.La escuela está abierta al cambio.

REAL: MA A IN D

112.La escuela se resiste a cualquier tipo de innovación.

REAL: MA A IN D

113.Resulta ventajoso para la escuela implicarse en algún proyecto de reforma o innovación.

REAL: MA A IN D

114.¿Su escuela está implicada en algún proyecto de reforma o alguna experiencia de innovación, esté o no incluido en los planes prioritarios de la administración?

SI () NO ()

En caso afirmativo : ¿Cómo se decidió participar?

Valore Usted brevemente las ventajas e inconvenientes de la experiencia.

DISTRIBUCION DE LA JORNADA LABORAL.

115.Ordene de mayor a menor (1-10), según el tiempo que le ocupen en su jornada habitual, las siguientes actividades:

Actividades de coordinación de año, área, departamento o asignatura ()	()
Actividades extraescolares con los alumnos	()
Actividades de recuperación de los alumnos	()
Preparación de clases	()
Tareas administrativas	()
Reuniones de autoridades de la escuela	()
Actividades de actualización	()
Otros (especifique)	()

DESCRIPCION DE LA ESCUELA.

116. A.Describa brevemente la escuela.
 B.¿Qué aspectos positivos resaltaría?
 C.¿Algún aspecto negativo a señalar?

117.Si desea Usted añadir alguna cuestión no contemplada en este documento que considere relevante para la finalidad propuesta, indíquela por favor.

VALORACION DEL DOCUMENTO DE TRABAJO.

118.Forma y contenido.

119.Proceso.

ANEXO IV. Curso para supervisores.

"En Supervisión escolar en el contexto de la Modernización Educativa".

OBJETIVO GENERAL

Sensibilizar al supervisor escolar sobre su papel como líder académico de la gestión educativa y promotor de proyectos académicos de los centros educativos bajo su responsabilidad.

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Analizar reflexivamente la necesidad de modernización de la educación, a partir del razonamiento crítico de los factores que fundamentan dicha necesidad.

2. Resignificar el papel del supervisor escolar como agente del cambio educativo, a partir del análisis reflexivo de sus posibilidades y limitaciones en la gestión educativa.

3. Ubicar la participación del supervisor escolar como promotor de los proyectos escolares de los centros educativos de su zona de influencia.

4. Identificar las necesidades de actualización profesional del supervisor escolar, a partir del análisis crítico de las exigencias de la modernización educativa y de sus posibilidades actuales.

5. Fortalecer la formación metodológica del supervisor escolar a partir de la introducción de conceptos de la planeación e investigación educativa para la fundamentación de proyectos académicos.

CONTENIDO TEMATICO

TEMA I. Modernización educativa

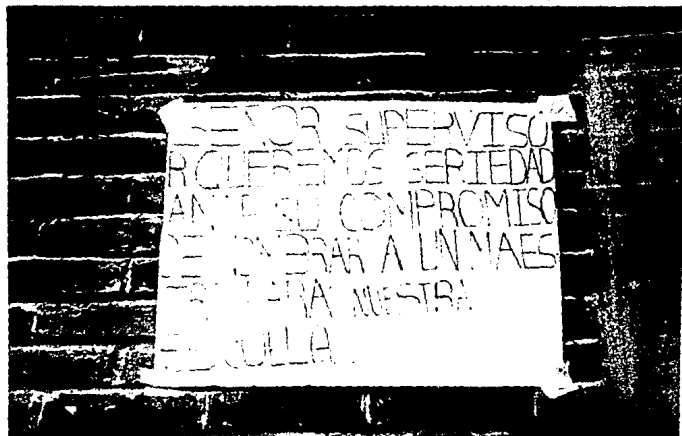
TEMA II. Calidad en la educación

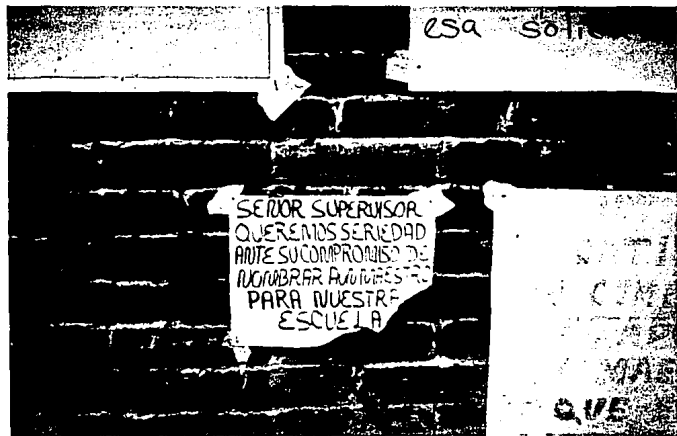
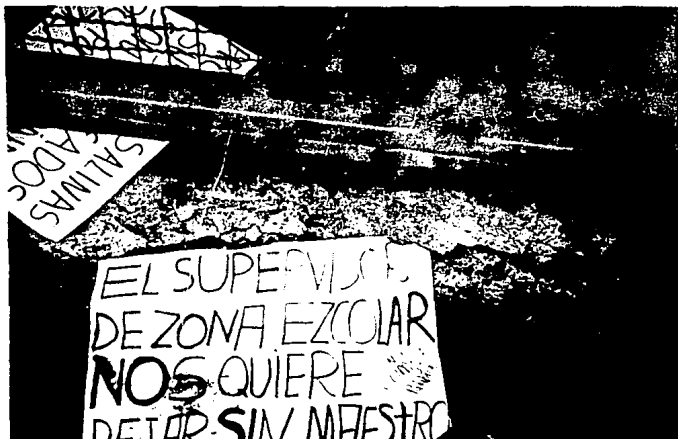
TEMA III. Liderazgo académico

TEMA IV. La organización escolar y el supervisor

TEMA V. Microplaneación educativa

ANEXO V. FOTOGRAFÍAS.





DADES
ACION
NCES EN
CONFIAR

¿¿ SURVIVIR
VINO y
COMO
MÁS BIEN
PROMETIÓ DIFAS
MÉTIPAS, COMO
BUEN
POLÍTICO.

Año des MUDIO
DIR?

PARA
3º AÑO

S-4
BRON
KUNT
RI-
DS
TR? 77

LES EL DE...
NERED...
SER...
FINES...
STR...

